



A Importância da Proposição de Valor do Empregado como Fator Motivacional e de Retenção do Colaborador

Por

Diogo Oliveira Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2017

Nota Biográfica

Diogo Oliveira Rodrigues nasceu a 8 de junho de 1993, no concelho de Gondomar, distrito do Porto.

Em 2011 ingressou na Universidade Católica Portuguesa do Porto, onde concluiu a Licenciatura em Gestão em 2015. Em 2015 ingressou no Mestrado de Gestão em Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo, em 2016, a parte curricular com média de 15 valores.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pela disponibilidade, conselhos e apoio que sempre demonstrou ao longo desta jornada.

A todos que responderam e passaram o inquérito, tornando possível análise e conclusões retiradas deste estudo.

Aos meus pais por me transmitirem os valores que fazem de mim a pessoa que sou hoje e estarem presentes em todos os momentos de forma incondicional.

À minha irmã, Leonor, por toda a preocupação, energia e motivação que me mostra todos os dias.

Aos meus amigos, Pedro, Rita, João e Ricardo por me acompanharem e estarem presentes, durante anos, no meu percurso.

À Laura por acreditar, em todos os momentos, nas minhas capacidades e pelo carinho que demonstra todos os dias.

Ao meu avô, Domingos, por ser um pilar no meu desenvolvimento pessoal e por me guiar todos os dias.

Resumo

Com o mercado de trabalho a tornar-se cada vez mais competitivo, as empresas procuram novas formas de se diferenciar de modo a tornarem-se mais sustentáveis e rentáveis no longo prazo. Através da especialização dos recursos humanos e tendo em conta os seus interesses e aquilo que mais apreciam, as empresas podem-se destacar da concorrência e melhorar a sua posição no mercado. Assim, a Proposição de Valor do Empregado (PVE) assume um papel importante nos dias de hoje.

O presente estudo tem como objetivos i) identificar as dimensões que contribuem para a PVE; ii) perceber de que forma a PVE tem impacto no compromisso, envolvimento e retenção dos colaboradores. Pretende-se mostrar quais os atributos que mais devem ser trabalhados do ponto de vista das empresas, tendo em conta a visão dos colaboradores, de modo a potenciar e alavancar o seu posicionamento.

Foi utilizada uma metodologia quantitativa via inquérito por questionário a 335 pessoas que se encontram no mercado de trabalho. Os resultados foram analisados com recurso a duas ferramentas o *software IBM SPSS Statistics 24 (Statistical Package for the Social Sciences)* com o apoio da extensão *IBM SPSS AMOS*. Ficou demonstrado que existem seis fatores, especificamente, de ordem económica, social, organizacional, pessoal e de trabalho que constituem o conceito de PVE, sendo que, segundo os colaboradores, alguns estão mais presentes nos seus contextos profissionais que os outros. De igual modo, verifica-se que a PVE tem um efeito positivo no compromisso, e no envolvimento e ainda um efeito indireto na retenção.

Palavras-chave: Proposição de Valor do Empregado, Compromisso, Envolvimento, Retenção.

Abstract

As the labor market is increasingly competitive, companies are looking for new ways of distinguishing themselves from each other in order to become more sustainable and profitable in the long term. Through the specialization of the human resources and taking into consideration their interests and what they most value, companies can stand out from their competitors and improve their market position. In order to do so, companies should consider the Employee Value Proposition (EVP).

The present study aims to i) identify the various dimensions that contribute to the EVP and ii) understand how the EVP influences the commitment, engagement and retention of companies' collaborators. Therefore, this work's main goal is to determine what are the attributes that should be developed by the companies, taking into account the employees' vision, in order to attain a better positioning in the market.

A quantitative survey methodology is used, namely a questionnaire made to 335 persons that are active in the market. The results are analyzed using two different tools, specifically the *IBM SPSS Statistics 24 (Statistical Package for the Social Sciences)* and the extension *IBM SPSS AMOS*. The conclusions show that there are six factors, which correspond to socio-economic, organizational, personal and work environment dimensions, that constitute the concept of EVP. Even though, according to the collaborators inquired, some of these factors are more present than others in their professional contexts. **Likewise, it is also concluded that there are, indeed, a relationship between the EVP and commitment, engagement and retention of employees.**

Key-words: Employment Value Proposition, Commitment, Engagement, Retention

Índice

CAPÍTULO I – Introdução	1 -
CAPÍTULO II – Revisão de Literatura	3 -
1 – A importância da Proposição de Valor do Empregado	3 -
2 – Atributos que contribuem para a Proposição de Valor do Empregado	9 -
3 – A PVE como forma de retenção, envolvimento e compromisso do colaborador	15 -
3.1 Retenção do Colaborador	15 -
3.2 Envolvimento do colaborador	19 -
3.3 Compromisso à organização	23 -
CAPÍTULO III – Metodologia	26 -
1 – Objetivos do estudo e formulação das hipóteses	26 -
2 – Questionário	28 -
CAPÍTULO IV – Análise de Resultados	33 -
1 – Caracterização da amostra	33 -
2 – Análise Fatorial Confirmatória	35 -
2.1. Análise da fiabilidade e validade das variáveis	36 -
3 – Análise Descritiva dos Dados	42 -
4 – Modelo de Equações Estruturais	43 -
5 – Teste de Hipóteses	45 -
5.1 Análise das variáveis no modelo	45 -
CAPÍTULO V – Principais Conclusões, Contributos para a Gestão e Limitações	49 -
1 – Discussão de Resultados e Conclusões	49 -
2 – Contributos para a Gestão	51 -
3 – Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	52 -
BILIOGRAFIA	I

Anexo I – Inquérito por questionário	i
Anexo II – Modelo Confirmatório da Proposição de Valor do Empregado	vii
Anexo III – Modelo Confirmatório de 2ª Ordem da Proposição de Valor do Empregado.....	viii
Anexo IV – Modelo Confirmatório do Envolvimento.....	ix
Anexo V – Modelo Confirmatório do Compromisso	x
Anexo VI – Efeito indireto (mediado pelo compromisso) da PVE na Retenção.....	xi
Anexo VII – Efeito indireto (mediado pelo envolvimento) da PVE na Retenção..	xii

Índice de Figuras

Figura 1 - Variáveis que a marca do empregador influencia.....	- 7 -
Figura 2 - Variáveis PVE	- 9 -
Figura 4 - Estrutura do estudo de investigação	- 26 -
Figura 3 - Conjunto de hipóteses consideradas para o estudo.....	- 27 -
Figura 5 - Modelo Estrutural de acordo com os índices de modificação	- 44 -

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição da PVE.....	- 4 -
Tabela 2 - Dimensões da Marca	- 6 -
Tabela 3 – Etapas para a elaboração de uma PVE eficaz	- 8 -
Tabela 4 - Atributos que contribuem para a PVE, de acordo com a revisão da literatura.....	- 14 -
Tabela 5 - Fatores que contribuem para a retenção do colaborador	- 17 -
Tabela 6 - Definições de Envolvimento	- 22 -
Tabela 7 - Definições de compromisso organizacional.....	- 23 -
Tabela 8 - Conjunto de atributos e questões analisadas em cada fator.....	- 29 -
Tabela 9 - Perguntas realizadas para avaliar o grau de envolvimento dos inquiridos	- 30 -
Tabela 10 - Conjunto de questões utilizadas para avaliar o compromisso do colaborador	- 31 -
Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica da amostra.....	- 34 -
Tabela 12 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente à PVE.....	- 37 -
Tabela 13 - Variância Extraída Média (validade convergente) para as variáveis manifestas da PVE	- 38 -
Tabela 14 - Fiabilidade Compósita dos 6 fatores que constituem a PVE.....	- 38 -

Tabela 15 - Validade Discriminante para os fatores que constituem a PVE	- 39 -
Tabela 16 - Análise à raiz quadrada e correlações entre as variáveis.....	- 39 -
Tabela 17 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente ao Envolvimento	- 40 -
Tabela 18 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente ao Compromisso	- 41 -
Tabela 19 - Estatística descritiva (média e desvio padrão) dos itens em estudo	- 42 -
Tabela 20 - Correlações de Pearson (p-value =0,01)	- 43 -
Tabela 21 - Qualidade do ajustamento do Modelo Estrutural	- 45 -
Tabela 22 - Coeficiente de trajetória não standardizados, erros padrão (S.E.), rácios críticos (C.R.) e p-values	- 46 -
Tabela 23 - Validação das hipóteses em estudo	- 46 -
Tabela 24 - Efeito Indireto standardizado mediado pelo compromisso	- 47 -
Tabela 25 - Efeito Indireto standardizado mediado pelo envolvimento.....	- 47 -

CAPÍTULO I – Introdução

Nas economias modernas, o capital humano, cada vez mais é reconhecido como fonte de vantagem competitiva das empresas (Berthon et al., 2005). Uma vez que a intensidade concorrencial tem vindo a aumentar, uma das formas da organização se diferenciar pode passar por fornecer aos colaboradores uma Proposição de Valor do Empregado (PVE), em inglês *Employment Value Proposition*, que seja diferente da concorrência de modo à empresa atingir vantagens competitivas (Heger, 2007). Por outro lado, a PVE pode explicar atitudes dos empregados importantes para o contributo que estes dão à organização, apesar da percepção da PVE variar de indivíduo para indivíduo e especificamente daquilo que cada empregado valoriza. Neste trabalho, pretende-se perceber a importância da PVE, bem como o seu contributo no envolvimento do colaborador com o trabalho (*job engagement*) e no seu compromisso com a organização como fatores motivacionais e de retenção do mesmo.

A PVE pode ser vista como a percepção de valor ou benefício que o colaborador atribui ao que a organização lhe proporciona enquanto membro da mesma (Heger, 2007). Este conceito tem sido um determinante crítico para o envolvimento do colaborador e retenção do mesmo, ambos com um impacto significativo nos resultados da empresa (Heger, 2007).

O envolvimento do colaborador com o trabalho pode ser visto como um estado positivo, afetivo e emocional relacionado com o bem-estar, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Bakker et al., 2008). O envolvimento do colaborador é um dos tópicos mais estudados na ciência organizacional, sendo visto como um fator crítico para as empresas conseguirem atingir a sustentabilidade (Kim et al., 2016).

O compromisso é identificado, na literatura organizacional, como uma variável importante para perceber o comportamento e a ligação dos colaboradores com empresa (Meyer et al., 2002; Meyer e Herscovitch, 2001).

Meyer e Allen (1991), desenvolveram um modelo que ficou conhecido na literatura como modelo tripartido, no qual o compromisso organizacional é visto como um estado psicológico, constituído por, pelo menos, três diferentes componentes: o desejo (compromisso afetivo), a necessidade (compromisso de continuidade) e a obrigação (compromisso normativo) de permanecer na organização.

A presente dissertação tem como objetivo, em primeiro lugar, identificar os aspetos organizacionais que os indivíduos mais valorizam na empresa, e que habitualmente se denomina de Proposição de Valor do Empregado. Em segundo lugar, pretende-se saber qual a importância ou impacto da PVE para o envolvimento no trabalho e para o compromisso na organização. Colaboradores que consideram a PVE da sua organização menos competitiva que a das outras organizações estarão menos envolvidos com a empresa, e, conseqüentemente, reduzirão o seu contributo ou abandonarão a organização (Heger, 2007). Em terceiro lugar, pretende-se avaliar a retenção dos colaboradores e o impacto que os anteriores fatores têm na retenção, de forma a que possam ser trabalhados e melhorados.

Através do presente estudo, pretende-se, então, identificar aspetos que irão diminuir a taxa de rotação das empresas. Uma vez que a identificação destes aspetos permitirá reduzir o *turnover* da empresa, o presente estudo poderá contribuir para melhorar a gestão das pessoas e, como consequência, reter e comprometer o colaborador à organização.

O documento divide-se em cinco partes. Em primeiro lugar são explorados todos os conceitos teóricos anteriormente referidos. Em segundo lugar e de acordo com a revisão da literatura é proposto um modelo que será desenvolvido e analisado nos capítulos III e IV, de metodologia e análise de resultados, respetivamente. Por fim, no capítulo V são discutidos os resultados obtidos e desenvolvidas as principais conclusões do estudo, bem como descritas as suas limitações e sugestões para futuros estudos.

CAPÍTULO II – Revisão de Literatura

Neste capítulo são estudados os conceitos teóricos, de acordo com a revisão da literatura. Inicialmente será analisado o conceito de Proposição de Valor do Empregado, o seu impacto na atualidade das empresas e que atributos ou variáveis mais contribuem para esta. Posteriormente serão abordados os restantes conceitos deste trabalho como a retenção, o envolvimento e compromisso do colaborador e de que forma se relacionam com a PVE.

1 – A importância da Proposição de Valor do Empregado

A competitividade das indústrias e a busca por talento tem sido cada vez maior e, por isso mesmo, as empresas, atualmente, enfrentam não só desafios de atração de talentos, como também problemas de retenção (Council, C. L., 2006). A Proposta de Valor do Empregado (PVE) é reconhecida e utilizada como uma estratégia de atração e retenção (feita através do compromisso) no mercado de trabalho (Council, C. L., 2006).

Independentemente da organização e sector, o desafio consiste em atrair mão-de-obra de qualidade, ou seja, pessoas com as competências, os conhecimentos, a experiência e valores apropriados que coincidam com as exigências organizacionais (Aloo e Moronge, 2014). Deste modo, uma das formas de atrair e criar compromisso por parte da empresa para o colaborador, é através de PVE (Council, C. L., 2006).

Para Hillebrandt e Ivens, 2012 a formulação da PVE implica a definição de um conjunto de benefícios que distinguem a situação atual do empregado numa dada empresa da restante concorrência. Por exemplo, oportunidades de crescimento dentro da organização raramente estão explícitas num contrato escrito, no entanto, quando se realiza a contratação, o acordo compreende alguns aspetos que não estão escritos. A teoria do contrato psicológico refere que, estes aspetos que não estão escritos são definidos como crenças individuais independentemente dos termos e condições do acordo escrito entre o indivíduo e a entidade patronal (Rousseau, 1989), e cujo impacto na relação de trabalho é tão importante como os aspetos que à partida são explícitos.

Apesar da importância da PVE para a retenção e compromisso organizacional, muitas das suas práticas não estão alinhadas com as preferências dos colaboradores, ou seja, existe uma falha entre o que o mercado de trabalho valoriza e o que o departamento de recursos humanos pensa que é mais importante (Aloo e Moronge, 2014). É

fundamental que os gestores de Recursos Humanos percebam a importância de certas **variáveis** que os colaboradores valorizam por forma a desenhar e tornar sustentável e eficaz as iniciativas da PVE com o objetivo de os atrair e reter (Aloo e Moronge, 2014).

A tabela 1 representa um conjunto de definições e de reflexões da PVE, segundo diferentes autores. Através da tabela pode-se observar que os vários autores consideram que a PVE contribui para a atração, retenção e compromisso dos colaboradores com a organização. Para além disso, é possível observar que para a correta construção da PVE é necessário perceber os atributos que os colaboradores valorizam de modo a que a sua implementação traduza uma vantagem competitiva para a empresa.

Tabela 1 - Definição da PVE

REFERÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Sullivan (2004)	Determinar a PVE é um passo importante no processo de <i>employer branding</i> , sendo necessário perceber qual o conjunto de variáveis que interferem para a PVE.
Council, C. L. (2006)	Uma correta definição da PVE fornece à organização três benefícios quantificáveis: (a) melhora a atratividade da empresa: organizações com uma PVE eficaz dispõem de um melhor conjunto de talento no mercado de trabalho; (b) melhora o compromisso do empegado: uma PVE eficaz contribui para níveis mais elevados de compromisso dos seus colaboradores; (c) contribui para a poupança nas compensações aos trabalhadores: a PVE permite à empresa poupar em termos de compensações monetárias necessárias para atrair novos candidatos.
Heger (2007)	Valor ou benefício percebido pelo empregado enquanto membro da organização. A perceção do indivíduo permite determinar até que ponto esses valores da organização são competitivos
Hillebrandt e Ivens (2012)	A PVE implica a definição de um conjunto de benefícios que distingue a situação atual do empregado de uma dada empresa da restante concorrência.

Fonte: elaboração própria

A marca do empregador, *employer branding* em inglês, tem funcionado como uma solução para fazer face à concorrência cada vez mais intensa. Através da utilização de uma estratégia de longo prazo, o objetivo passa por utilizar a marca em tarefas desenvolvidas pelos recursos humanos por forma a atrair, recrutar e manter os indivíduos corretos (Hillebrandt e Ivens, 2012).

Os empregados têm-se tornado num elemento central na construção da marca da empresa e o seu comportamento pode alavancar os valores da marca ou, contrariamente, caso exista inconsistência entre os valores que a marca defende e aqueles que realmente são praticados, reduzir a credibilidade das mensagens que a marca tenta fazer chegar aos consumidores (Berthon et al., 2005). Bergstrom et al. (2002) refere que o *branding* interno assenta em três pilares principais: comunicação eficaz da marca aos seus empregados; convencer os colaboradores da organização da sua relevância e importância e relacionar cada tarefa desenvolvida pela empresa à essência da marca.

O primeiro objetivo da marca do empregador consiste em estabelecer uma posição forte no processo de recrutamento da indústria através da melhoria da visibilidade da empresa e diferenciação da concorrência. O outro objetivo prende-se por conseguir comprometer o colaborador de tal forma a que este se torne leal à organização (Hillebrandt e Ivens, 2012). A marca do empregador reflete, então, o estabelecimento de uma proposição de valor do colaborador única que reflita a empregabilidade de uma dada empresa. Esta proposição de valor do empregado é comunicada tanto a potenciais colaboradores que visam obter uma imagem clara dos benefícios de trabalhar numa dada empresa, bem como trabalhadores atuais com o objetivo de manter a sua crença na qualidade da corporação (Ambler e Barrow, 1996).

A marca do empregador é uma ferramenta crítica para aquisição de talento, desenvolvimento e retenção de colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004; Barrow, 2007).

De forma a clarificar o conceito de *employer branding*, é necessário entender a definição de um conceito de marketing designado de *branding* de modo a perceber qual a sua ligação com as práticas de recursos humanos e especificamente aos colaboradores da organização. Aaker (2014) assume que o processo de *branding* é complexo, no entanto a premissa que considera principal no processo refere-se a que “marcas fortes” podem constituir a base para vantagem competitiva e rentabilidades de longo prazo. Aaker (2014) considera ainda que para a construção de uma “marca forte” existem três variáveis que se apresentam descritas na tabela 2¹.

¹ Adaptado de Aaker (2014)

Tabela 2 - Dimensões da Marca

DIMENSÕES DA MARCA	DEFINIÇÃO
Consciência da marca	Conhecimento sobre a marca, ou seja, o que o indivíduo sabe sobre a marca (a sua familiaridade com a marca).
Associação da marca	Atributos que associamos à marca (por exemplo: design → Apple).
Lealdade à marca	Parte central do valor de qualquer marca. Quando a lealdade é obtida, torna-se persistente. Um dos objetivos na construção da marca é criar lealdade através da relação com o cliente ao longo do tempo e, sempre que possível, aprofundá-la e melhorá-la.

Pode-se considerar que a marca do empregador abrange duas áreas distintas, especificamente a área de marketing e de recursos humanos, ou seja, a atividade de *employer branding* combina a utilização de princípios de marketing, nomeadamente no que diz respeito à **marca** aplicados a atividades de recursos humanos referentes a atuais e potenciais colaboradores da organização (Edwards, 2009).

O marketing exerce, então, uma influência significativa no processo de *employer branding*. É ainda importante referir que a marca do empregador possui não só, recompensas tangíveis como intangíveis, oferecidas pela organização aos seus colaboradores (Edwards, 2009). Deste modo, é fundamental identificar os elementos que caracterizam a empresa e que são valorizados pelos empregados, ou seja, valores-chaves e orientação principal que refiram a forma como a organização opera coletivamente.

Determinar a proposição de valor do empregado é um passo importante para o processo de *employer branding* (Sullivan, 2004) e, para especificar essa proposição, é essencial conhecer os atributos que influenciam os colaboradores.

De modo a traduzir uma vantagem competitiva única, a organização necessita, assim, de diferenciar a oferta aos colaboradores daquelas que são apreciadas pelos empregados nas outras organizações. Desta forma, uma das técnicas utilizadas para atingir esta diferenciação é através da utilização da imagem corporativa ou identidade da empresa, concretamente, a correta definição destas variáveis na estratégia da empresa irá proporcionar o desenvolvimento mais eficaz da marca do empregador (Edwards, 2009). Assim a apresentação de um pacote de recompensas que reflitam as vantagens e

benefícios do empregado, bem como, os valores organizacionais, características e atributos corporativos irão clarificar a PVE (Edwards, 2009).

O problema que se traduz na construção da marca do empregador é que as percepções dos indivíduos não são homogêneas e, portanto, existe uma variação nos valores individuais dos colaboradores. Contudo, a ideia central é tentar conjugar as percepções individuais num conjunto ou pacote de valores que serão oferecidos aos empregados (Edwards, 2009).

A figura 1 representa as variáveis que a marca do empregador contém, tendo em conta os conceitos de marketing e de recursos humanos. De acordo com a figura, a marca do empregador contém dois conceitos principais: associações à marca e lealdade à marca. As associações traduzem a imagem do empregador, que por sua vez tem impacto na atratividade da organização de potenciais colaboradores. O impacto causado pela marca do empregador na identidade e cultura organizacional terá consequências na lealdade do empregado, potenciando a produtividade do mesmo. Por outro lado, a cultura organizacional influencia a construção da marca do empregador².



Fonte (Adapt): Backhaus, K. e Tikoo S. (2004)

Pode-se então considerar que a PVE e a *employer branding* traduzem o mesmo conceito, no entanto, a PVE traduz a perspectiva do colaborador e a *employer branding* representa a perspectiva da empresa em relação aquilo que o colaborador valoriza.

Por forma a construir uma PVE competitiva e atrativa, existem 4 etapas que se devem ter em conta. Na tabela 3 estão descritas as etapas necessárias³:

² Adapt: Backhaus, K. e Tikoo. S., (2004)

³ Adaptado do estudo da Council, C. L. (2006)

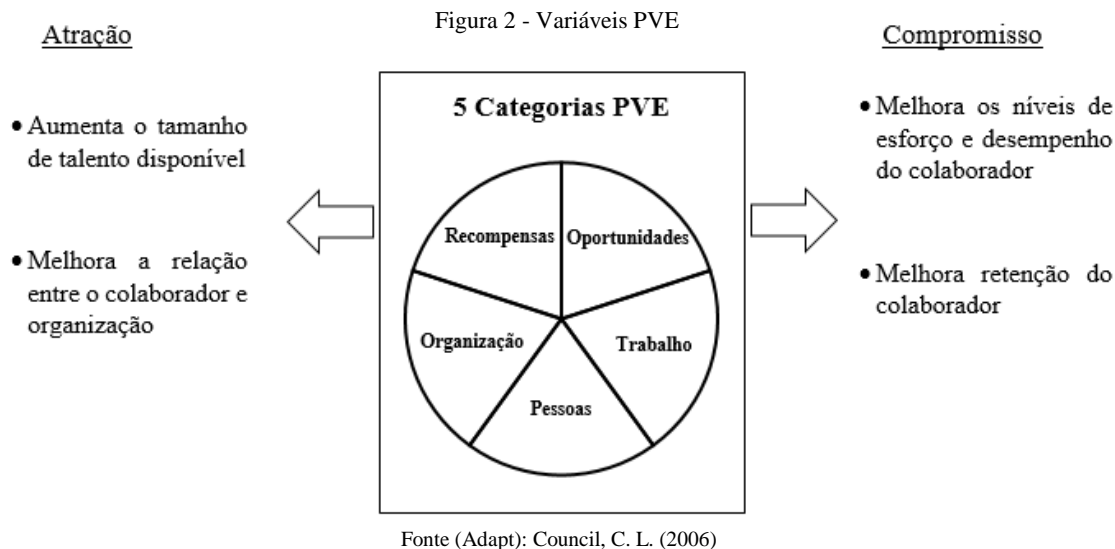
Tabela 3 – Etapas para a elaboração de uma PVE eficaz

ETAPAS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS
Definir a PVE da organização	<ul style="list-style-type: none"> Definir uma PVE através da identificação de variáveis que ofereçam diferenciação competitiva e são relevantes na estratégia da organização; Alinhar os investimentos em capital humano com as variáveis da PVE de modo a melhorar a sua competitividade e credibilidade ao longo do tempo, bem como com a missão da organização, valores e estratégia; Monitorizar a rotação (turnover) da empresa e a sua capacidade de atração para assegurar a efetividade da PVE.
Estabelecer a PVE tendo em conta segmentos críticos de talento	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar que a PVE inclui variáveis que são críticas para os seus targets geográficos de talento; Definir e comunicar à equipa de recursos humanos que as variáveis da PVE devem ser globalmente consistentes.
Melhorar a comunicação ao mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a consistência na comunicação da PVE ao longo do processo de atração, recrutamento, atividades desempenhadas pela empresa e <i>stakeholders</i>; Assegurar que o processo de recrutamento reflete a realidade da PVE e permite aos candidatos autoavaliar a organização efetivamente; Certificar que os empregados têm informação e ferramentas necessárias para selecionar efetivamente a organização no mercado de trabalho.
Entregar a experiência de PVE aos colaboradores atuais para a sua correta avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Definir e assegurar especificamente os comportamentos que os colaboradores irão ter, resultado da PVE; Conseguir dar resposta ao feedback dos colaboradores de modo a que a PVE seja eficazmente aplicada; Estabelecer a PVE da organização como uma estrutura para todas as atividades de gestão de talento e comunicação; Utilizar ativamente a PVE como ponto de referência para todas as interações com gestores executivos.

Fonte: elaboração própria

2 – Atributos que contribuem para a Proposição de Valor do Empregado

A PVE representa o conjunto de fatores ou dimensões que o mercado de trabalho e os colaboradores percebem como ganho através da organização, podendo ser identificadas 5 categorias de atributos de PVE, nomeadamente: Recompensas, Oportunidades, Organização, Pessoas e Trabalho (Council, C. L., 2006):



O estudo realizado por Council (2006) contou com a participação de 58 000 novos contratados de 90 organizações ao longo de 34 países em 20 indústrias diferentes. Foi analisado o impacto de 38 atributos, organizados em 5 dimensões acima descritas da PVE na atração e compromisso dos candidatos. Ficou demonstrado que a PVE poderá ser utilizada como forma de atingir vantagens competitivas. Uma correta e efetiva construção e entrega da PVE permite à organização atrair mais e melhores candidatos do mercado de trabalho, bem como, melhorar o compromisso das novas contratações.

O conceito de marketing interno propõe que os colaboradores são o primeiro mercado das organizações (Berthon et al., 2005). Vários autores têm associado a proposição de valor do empregado e a marca do empregador a um conjunto de atributos que contribuem para a atração, retenção e envolvimento do colaborador (Bretz et al., 1989; Ambler e Barrow, 1996; Armstrong-Stassen e Templer, 2005; Berthon et al., 2005; Council, C. L., 2006; Crumpacker e Crumpacker, 2007; Heger, 2007; Highhouse et al., 2009; Maxwell e Knox, 2009; Bambacas, 2010; Hillebrandt e Ivens, 2012; Ito et al., 2013; George C., 2015; Jain e Bhatt, 2015). Um sistema de recursos humanos eficaz com

processos devidamente estruturados pode contribuir significativamente para vantagens competitivas corporativas (Porter, 1980). De notar que, apesar do levantamento teórico das variáveis que influenciam a PVE, a sua perceção varia de indivíduo para indivíduo tendo em conta a sua idade, género, experiência profissional, etc. (Jain e Bhatt, 2015). No entanto pode-se apontar alguns fatores gerais que influenciam a PVE. De acordo com o trabalho desenvolvido por Berthon et al. (2005), os fatores que interferem na PVE foram agrupados em: **valores económicos, valores sociais, valores organizacionais, valores pessoais, valores de trabalho e valores externos.**

Valores Económicos – Este fator engloba questões de natureza monetária que os colaboradores valorizam, segurança no posto de trabalho e oportunidades de progressão na carreira que a empresa fornece. Ambler e Barrow (1996) descrevem as recompensas monetárias como benefícios económicos que contribuem para a marca do empregador. Para os autores, a variável remuneração é constituída por dois níveis: nível de remuneração absoluta e o nível de remuneração relativa, isto é, a comparação com a remuneração de outros colaboradores posicionados na mesma ou noutras indústrias. São vários os autores que consideram a remuneração como um atributo a ter em conta para a PVE (Bretz et al., 1989; Ambler e Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Council, C. L., 2006; Maxwell e Knox, 2009; George C., 2015). Berthon et al. (2005) consideram também que os indivíduos procuram mais, ou seja, sentem-se mais atraídos, por organizações que forneçam um salário médio acima da média, com um pacote de recompensas (ou seja somatório do salário fixo e dos bónus atribuídos aos funcionários) diferenciador e apelativo. Relativamente à segurança no posto de trabalho, esta inclui não só políticas da empresa para reter ou despedir colaboradores, mas também a existência das pensões de reforma. Esta variável é mais apreciada por gerações mais velhas (Ito et al., 2013). Bambacas (2010) considera que a segurança no posto de trabalho tem um impacto positivo na PVE. De notar ainda que, para além das políticas de retenção da empresa, o bom ou mau tratamento relacionado com despedimentos têm consequências significativas sobre os colaboradores que permanecem (Jain e Bhatt, 2015). Berthon et al. (2005) dão ênfase, no seu estudo, à importância atribuída pelos colaboradores à segurança do seu posto de trabalho. As oportunidades de formação e aprendizagem têm-se tornado um dos fatores críticos que contribuem para a PVE, auxiliando potenciais colaboradores a melhorar as suas expectativas quanto à empregabilidade (Jain e Bhatt, 2015). Cable e Graham (2000), Armstrong-Stassen e Templer (2005), Berthon et al. (2005), Council, C.

L. (2006) e George C. (2015) atribuem também uma importância especial às oportunidades de formação, sendo um fator que constitui a PVE. Para além das oportunidades de formação, as oportunidades de desenvolvimento que a organização disponibiliza aos seus empregados, contribui para atrair potenciais colaboradores (Cable e Graham, 2000). Maxwell e Knox (2009) consideram também que programas de formação e desenvolvimento de novas competências bem como oportunidades de progressão da carreira são atributos que os empregados valorizam. Hillebrandt e Ivens (2012) consideram que programas de formação, como também, as oportunidades dadas aos colaboradores para crescimento na empresa contribui para motivação do mesmo e, por isso mesmo, é uma variável relevante para a marca do empregador. As oportunidades de progressão na carreira é também um dos aspetos estudados por Berthon et al. (2005) como forma de atrair indivíduos com talento de forma a poderem constituir uma forma das empresas adquirirem vantagens competitivas.

Valores Sociais – Esta dimensão diz respeito a questões relacionadas com o ambiente de trabalho, atmosfera positiva e boa relação entre os colaboradores. Maxwell e Knox (2009) levaram a cabo um estudo que contava com a participação de 5 empresas de setores diferentes. Os autores concluíram que o ambiente de trabalho, especificamente, ritmo de trabalho, localização das instalações e dinâmica social (relações com os colegas de trabalho) são variáveis que os colaboradores apreciam numa empresa e que contribuem para alavancar a marca do empregador. Hillebrandt e Ivens (2012) consideram que a harmonia no trabalho tem impacto na motivação do colaborador e, consequentemente, consequências positivas na marca do empregador. A Council, C.L. (2006) considera o ambiente de trabalho como um fator que contribui para a PVE. George C. (2015), no seu estudo, considera, também, que para uma correta construção da PVE, fatores relacionados com o ambiente organizacional devem ser tidos em conta, nomeadamente gosto pelo local de trabalho e recursos adequados. Berthon et al. (2005) considera também no seu estudo o ambiente de trabalho como uma variável a ter em conta para a PVE. Berthon et al. (2005) consideram que os empregados se sentem atraídos por organizações que forneçam um ambiente de trabalho saudável, amigável, assente numa relação saudável com os supervisores, numa boa relação com os colegas de trabalho e em valores sociais. Os autores referem ainda que o apoio fornecido pelos restantes colaboradores também é importante para os indivíduos se sentirem motivados no seu posto de trabalho.

Valores organizacionais – Esta variável refere-se aos valores organizacionais da empresa. Este fator abrange várias áreas e refere-se à orientação por parte da organização para os colaboradores, com ênfase na realização, honestidade, justiça das decisões e oportunidades para ser incluído numa equipa (Ito et al., 2013). Programas de saúde e produtividade são responsáveis pela redução da taxa de absentismo, aumento da taxa de receita por funcionário e têm sido correlacionados com elevados retornos aos acionistas (Watson, 2010). George C. (2015) acrescenta ainda que fatores associados à gestão, nomeadamente, estilo de liderança apropriados ou apoio da gestão de topo influenciam a PVE. Berthon et al. (2005) consideram que os indivíduos se sentem mais atraídos por empresas que possibilitem a aplicação e transmissão do conhecimento dos colaboradores, num ambiente tanto orientado para o cliente, mas também para os colaboradores.

Valores Pessoais – Relaciona-se com fatores associados à flexibilidade ou ao tempo destinado para outras atividades para além do trabalho. Compreende a flexibilidade no horário de trabalho e o equilíbrio proporcionado entre a vida pessoal e profissional (especificamente atividades de lazer). Esta variável tem vindo a ganhar importância, não só em gerações mais jovens em que o estilo de vida e status social é um valor importante, mas também em gerações mais antigas (Boomers), no qual a flexibilidade é um fator determinante para o cumprimento de obrigações familiares (Crumpacker e Crumpacker, 2007). São vários os autores que consideram a flexibilidade como um fator importante para a PVE (Stigler, 1962; Council, C.L., 2006; Carless e Wintle, 2007; Hillebrandt e Ivens, 2012, George C., 2015). Uma organização que proporciona equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mais facilmente atrai melhores candidatos (Stigler, 1962) e influencia a sua decisão para se juntar à empresa (Carless e Wintle, 2007). Para Hillebrandt e Ivens (2012), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é também uma variável que contribui para a marca do empregador.

Valores de trabalho – refere-se às tarefas e técnicas de trabalho desempenhadas. O tipo de trabalho, ou seja, a variedade e o nível de desafio (tarefas mais ou menos desafiantes) têm impacto na perceção do colaborador e contribuem para a PVE (Maxwell e Knox, 2009; Hillebrandt e Ivens, 2012). Para Ambler e Barrow (1996) atividades úteis ou que permitam o desenvolvimento são considerados benefícios funcionais que contribuem para a marca do empregador. George C. (2015) refere que as tarefas desempenhadas, tendo em consideração os recursos disponíveis influenciam positivamente a PVE. Thompsen (2009) considera que os colaboradores de hoje em têm em conta o tipo de tarefas

desempenhadas, referindo que o tipo de tarefas pode influenciar o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, os resultados produzidos pela organização. A utilização de técnicas de trabalho que impliquem o uso da criatividade por parte dos empregados para produzir produtos e/ou serviços de alta qualidade e inovadores é um dos fatores que os colaboradores apreciam na escolha da empresa a trabalhar, ou seja, é um fator que as empresas devem ter em conta no que se refere à atração de indivíduos com talento (Berthon et al., 2005).

Valores Externos – O último fator refere-se a questões associadas à imagem externa da empresa, à sua reputação, bem como, aos benefícios futuros que o indivíduo poderá ter ao trabalhar em determinada organização. Uma empresa com uma imagem positiva constitui um fator crítico, qualquer que seja o setor de atividade, contribuindo para atrair, motivar e reter os melhores e maiores talentos, podendo, assim, representar uma fonte de vantagem competitiva no mercado de trabalho (Jain e Bhatt, 2015). De acordo com Kowalczyk e Pawlish (2002) a reputação diz respeito ao julgamento perceptual das ações passadas desenvolvidas por uma organização durante um período de tempo, que permite tanto atrair indivíduos com talento como a retenção dos atuais colaboradores. O status ou prestígio da empresa afetam a avaliação e medição das reações pretendidas dos funcionários com a organização (Highhouse et al., 2009). Os candidatos estão dispostos a receber cerca de 7% menos do seu salário em organizações com uma reputação positiva (Turban e Cable, 2003). O estudo realizado por Hillebrandt e Ivens, 2012 considera que a reputação da empresa tem impacto na motivação dos colaboradores. Maxwell e Knox (2009) consideram que os colaboradores da empresa atribuem uma importância significativa à percepção da imagem externa da empresa por parte de grupos de interesse, nomeadamente pessoas que trabalham na mesma indústria, bem como outros grupos que consideram influenciar o sucesso da organização. A imagem externa é definida como o conjunto de atributos que os membros da organização acreditam que os indivíduos que não fazem parte dela utilizam para a distinguir das outras (Dutton e Dukerich, 1991). Berthon et al. (2005) referem que organizações com uma imagem positiva e que possam servir como “rampa de lançamento” para o futuro dos colaboradores são mais apreciadas pelos indivíduos.

Na tabela 4 estão representados o conjunto de atributos que contribuem para a Proposição de Valor do Empregado, bem como seus autores, tendo em conta a revisão da literatura.

Tabela 4 - Atributos que contribuem para a PVE, de acordo com a revisão da literatura

ATRIBUTO	AUTORES
Valores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Bretz et al. (1989); • Ambler e Barrow (1996); • Cable e Graham (2000); • Armstrong-Stassen e Templer (2005); • Berthon et al. (2005); • Council, C. L. (2006); • Maxwell e Knox (2009); • Bambacas (2010); • Hillebrandt e Ivens (2012); • Ito et al. (2013); • George C. (2015); • Jain e Bhatt (2015).
Valores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Berthon et al. (2005); • Council, C. L. (2006); • Maxwell e Knox (2009); • Hillebrandt e Ivens (2012); • George C. (2015).
Valores Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Berthon et al. (2005); • Watson (2010); • Ito et al. (2013); • George C. (2015).
Valores Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Stigler (1962); • Council, C. L. (2006); • Carless e Wintle, 2007; • Crumpacker e Crumpacker (2007); • Hillebrandt e Ivens (2012); • George C. (2015);
Valores de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ambler e Barrow (1996); • Berthon et al., (2005); • Maxwell e Knox (2009); • Thompsen (2009); • Hillebrandt e Ivens (2012); • George C. (2015).
Valores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Dutton e Dukerich (1991); • Kowalczyk e Pawlish (2002); • Turban e Cable (2003); • Berthon et al. (2005); • Highhouse et al. (2009); • Maxwell e Knox (2009);

-
- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Hillebrandt e Ivens (2012);• Jain e Bhatt (2015); |
|--|--|
-

Fonte: elaboração própria

3 – A PVE como forma de retenção, envolvimento e compromisso do colaborador

A PVE tem vindo a ser associada a fatores determinantes para empresa, nomeadamente o envolvimento do colaborador e retenção (Heger, 2007). Por outro lado, os esforços para criar uma PVE que seja valorizada pelos colaboradores, permitirá aos gestores de recursos humanos obter melhores desempenhos organizacionais, fruto de um maior compromisso por parte dos colaboradores (Chew e Chan, 2008). Como tal, é necessário perceber de que estes fatores tratam, qual a sua relação com a PVE e o seu impacto na empresa.

3.1 Retenção do Colaborador

Os gestores de recursos humanos utilizam, tradicionalmente, entrevistas de saída como forma de tentar perceber por que é que os indivíduos deixam uma determinada organização (George C., 2015). No entanto, pode ser mais importante identificar características organizacionais que contribuam para as pessoas permanecerem nas organizações (George C., 2015). Das e Baruah (2013) consideram que encorajar os indivíduos a permanecer na organização por um longo período de tempo pode ser denominado como retenção dos empregados. Trata-se de um processo no qual os empregados são encorajados a permanecer na organização pelo período máximo de tempo ou até a conclusão de um determinado projeto (Das e Baruah, 2013).

O estudo desenvolvido por Cho et al. (2009) teve como objetivo perceber se existia diferença entre a intenção de deixar a organização (*intention to leave*) e a intenção de permanecer na empresa (*intention to stay*), ou seja, a investigação de Cho et al. (2009) pretendia investigar as principais variáveis que levavam os colaboradores a pensar em abandonar a organização e perceber se essas mesmas variáveis eram também determinantes para a intenção de permanência do empregado. Os autores consideram que as variáveis que reduzem a intenção de abandonar a empresa não são necessariamente os fatores que aumentam a intenção de permanecer na empresa. No seu estudo, Cho et al. (2009) consideraram que a perceção de apoio organizacional, a perceção de apoio do

supervisor e o compromisso organizacional afetavam negativamente a intenção de abandonar a organização. Os autores concluíram que o compromisso organizacional diminui a intenção de abandonar a empresa, mas não tem o mesmo efeito na intenção de permanência, ou seja, o compromisso organizacional contribui para os colaboradores diminuírem a intenção de abandonar a empresa e, contrariamente, o compromisso não se manifesta na intenção de permanecer na empresa. Por outro lado, a percepção por parte do indivíduo de apoio da organização é eficaz no que refere à diminuição de intenção de abandono e, igualmente eficaz, no aumento da intenção de permanência. O estudo revela ainda que o aumento da percepção dos empregados em relação ao apoio fornecido pelo supervisor não tem um impacto significativo na intenção de abandono da organização. Por outro lado, a percepção de apoio dos supervisores tem um impacto positivo na intenção de permanência. Deste modo, o estudo de Cho et al. (2009) permitiu perceber que a intenção de abandono da organização e intenção de permanência na empresa não podem ser vistos como conceitos semelhantes que traduzem o oposto um do outro, devendo existir um cuidado especial quando se utilizam estes termos.

As organizações sempre se preocuparam em atrair e selecionar pessoas com o perfil adequado à função (Schneider, 1987). Uma correta coordenação dos colaboradores, contrariamente à simples contratação pode representar uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (Williamsom, 1979). O *turnover* dos colaboradores tem por consequência a mobilidade dos empregados para organizações concorrentes, levando com eles o conhecimento adquirido dos antigos empregadores, podendo criar uma situação crítica no futuro (Abassi e Hollman, 2000). Abassi e Hollman (2000) consideram ainda que o *turnover* disfuncional (ou seja, colaboradores com desempenho positivo abandonam a organização e, contrariamente, empregados com baixo desempenho permanecem) enfraquece a organização através da diminuição da inovação, falhas na entrega dos serviços, implementação imprópria da novos programas e redução da produtividade.

O *turnover* pode ser visto como uma desvantagem para a organização, mas também como algo bastante dispendioso. Sempre que um empregado abandona a organização, é necessário substituí-lo e, portanto, é necessário um programa de recrutamento, seleção e formação bem como tempo necessário para adquirir experiência (Samuel e Chipunza, 2009).

Para Barrow (2007), uma marca do empregador forte tende a ter níveis de retenção mais altos. Assim, a marca do empregador reduz o *turnover* e aumenta a lealdade do colaborador (Kuchеров e Zavyalova, 2012). Caso a taxa de *turnover* da empresa for menor que a da restante concorrência, esta condição irá permitir adquirir uma vantagem óbvia em termos de custos (Barrow, 2007). Para além disso, Backhaus e Tikoo (2004), consideram a *employer brand* uma ferramenta importante para reforçar a cultura corporativa, envolver os empregados e alinhar a gestão de talento com a estratégia de negócio (Kunerth e Mosley, 2011).

Na tabela 5 pode-se observar o conjunto de fatores, de acordo com a revisão da literatura, que contribuem para a retenção do colaborador.

Tabela 5 - Fatores que contribuem para a retenção do colaborador

AUTORES	DEFINIÇÃO
Porter e Steers (1973)	Consideram que fatores relacionados com o trabalho e características dos indivíduos contribuem para o <i>turnover</i> . Fatores relacionados com a remuneração, oportunidades de desenvolvimento, ambiente de trabalho, entre outros são características importantes para a retenção do colaborador.
Mobley et al. (1979)	Consideram que a satisfação com o trabalho é a variável mais crítica e que determina a intenção de permanência na organização. Para além disso, os autores propuseram uma relação positiva entre o compromisso organizacional e o <i>turnover</i> . Os autores sugerem que colaboradores mais comprometidos são aqueles que mais provavelmente se mantêm na organização porque acreditam nos seus objetivos e valores, estando dispostos a exercer um esforço significativo para os atingir.
Muchinsky and Morrow (1980)	Introduziram a noção do prestígio organizacional como fator que influencia a retenção do colaborador.
Price e Mueller (1981)	Referem que a satisfação com o trabalho bem como alternativas percebidas são as principais causas de retenção dos empregados. Os autores sugerem ainda que os empregados estão mais satisfeitos (e consequentemente a probabilidade de permanecer na organização será maior) se sentirem que as recompensas que recebem dos resultados atingidos reflitam o esforço despendido.
Curtis e Wright (2001)	Os autores consideram que o indicador principal da retenção dos empregados é o compromisso organizacional. Colaboradores com um alto compromisso organizacional valorizam o sentimento de pertença, concordam com os seus

	objetivos e sistemas de valores e assim, mais provavelmente permanecem na organização, estando dispostos a trabalhar em prol desses objetivos.
Birt et al. 2004	O autor refere que altos níveis de integridade e envolvimento da parte do gestor, bem como <i>empowerment</i> , responsabilidade e novos desafios são fatores que contribuem para a retenção dos colaboradores
Hytter (2007)	O autor considera que variáveis como lealdade, confiança, compromisso e identificação com a organização tem uma influência na retenção do empregado.

Fonte: elaboração própria

Existem vários autores que consideram e relacionam a retenção com os vários atributos que contribuem para a PVE. Por exemplo, para Bretz et al. (1989), o sistema de recompensas da organização desempenha um papel importante não só para reter, mas também para atrair novos colaboradores. George C. (2015) desenvolveu um estudo com o objetivo de perceber qual o impacto de certas variáveis na retenção dos colaboradores. O autor refere que a remuneração do empregado contribui para a sua motivação, e como consequência, tem um impacto positivo e significativo na retenção do colaborador. Para além disso, variáveis relacionadas com oportunidades de crescimento (potencial para desenvolver novas competências e expectativas de progressão na carreira) contribuem para a retenção do colaborador. O autor considera ainda, no seu estudo, que para uma correta construção da PVE, fatores relacionados com o ambiente organizacional, bem como as tarefas desempenhadas, devem ser tidos em conta quando o objetivo é a retenção do colaborador, nomeadamente, gosto pelo local de trabalho e recursos adequados têm impacto na motivação dos empregados e, consequentemente, contribuem para a sua retenção. Seguindo a mesma linha de pensamento, o autor refere ainda que fatores relacionados com o apoio social (sentimento de pertença e relação com os colegas de trabalho), bem como, fatores associados à gestão, nomeadamente, estilo de liderança apropriados ou apoio da gestão de topo e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são variáveis importantes para os colaboradores e que contribuem de igual forma para a sua retenção. O estudo permitiu perceber que uma correta construção da PVE irá influenciar a motivação dos colaboradores e, consequentemente, permitirá a sua retenção (George C., 2015). Para Armstrong-Stassen e Templer (2005), a capacidade da empresa proporcionar aos seus colaboradores formação constante traduz uma variável crítica para reter a sua força de trabalho, independentemente da idade. Para Ito et al. (2013) a variável remuneração pode ser relacionada com a satisfação do colaborador, contribuindo não só

para a marca do empregador, mas também para a retenção do empregado. Para Maxwell e Knox (2009), as recompensas monetárias, nomeadamente recompensas tangíveis como o salário ou benefícios são bastante consideradas pelos empregados, sendo uma variável de atração e retenção dos colaboradores.

De notar ainda que, e de acordo com o que foi dito anteriormente, uma das formas de perceber os motivos de elevado *turnover* é através da realização de entrevistas de saída. Barrow (2007) considera que as entrevistas de saída podem fornecer detalhes de forma a compreender aquilo que o colaborador valoriza com o objetivo de o fazer permanecer na organização. Através da identificação das razões que levaram à saída dos empregados, pode ser possível perceber quais as variáveis que os colaboradores mais valorizam e trabalhá-las de modo a retê-los à organização.

3.2 Envolvimento do colaborador

O envolvimento do colaborador com o trabalho tem vindo a ganhar importância devido essencialmente à sua relação com o aumento dos lucros através de ganhos de produtividade, vendas, satisfação do cliente e retenção do colaborador (Schaufeli e Bakker, 2010). Schaufeli e Bakker (2010) consideram, então, que investir no envolvimento com o trabalho compensa duplamente (organização e empregado), pelas razões atrás descritas.

Segundo Bakker et al. (2008), o envolvimento reflete um estado motivacional positivo e afetivo relacionado com o bem-estar no trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, contrariamente ao *burnout*. *Burnout* refere-se a uma resposta prolongada ao stress emocional e interpessoal no trabalho, sendo definido por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia (Maslach et al., 2011). Nas organizações atuais é esperado que os seus colaboradores sejam proativos, mostrem iniciativa e assumam a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento pessoal (Bakker et al. 2008). Assim, as empresas necessitam de colaboradores enérgicos, dedicados e comprometidos com o trabalho, ou seja, colaboradores envolvidos (*engaged*) com o seu trabalho (Bakker e Schaufeli, 2008).

Gibbons (2006) considera o envolvimento do colaborador como uma conexão intelectual e emocional intensa que um colaborador tem para o seu trabalho, organização, gestores ou colegas que o um irá influenciar a aplicar um maior esforço no seu trabalho.

Ou seja, quanto mais envolvido estiver o colaborador, mais provavelmente dirá coisas positivas sobre a organização, contribuindo assim para o desenvolvimento da marca do empregador (Christensen Hughes e Rog, 2008). Macey e Schneider (2008) consideram que colaboradores mais envolvidos com o seu trabalho não só apresentam maiores contribuições para a organização, como também são mais leais e consequentemente a probabilidade de abandonar a organização será menor.

Schaufeli e Bakker (2010) distinguem envolvimento do colaborador de envolvimento com o trabalho. Os autores consideram que envolvimento com o trabalho diz respeito à relação do colaborador com o seu trabalho. Por outro lado, envolvimento do colaborador inclui também a sua relação com a organização. Schaufeli e Bakker (2010) alertam para o facto de, como não existe consenso quanto à definição de envolvimento com o trabalho, torna-se importante analisar conceitos alternativos que aparentemente parecem ser semelhantes. Os autores distinguem oito conceitos, próximos de envolvimento com o trabalho, referentes a comportamentos (“comportamentos extra” e iniciativa pessoal), crenças (compromisso organizacional e *job involvement*), afeto (satisfação com o trabalho e “afetividade positiva”) e estados psicológicos (fluxo e *workaholism*). Em termos de “comportamentos extra”, os autores consideram que apesar de ser comum definir o envolvimento em termos de esforço discricionário, o envolvimento não pode ser visto apenas e só em termos do esforço extra ou voluntário que o colaborador está disposto a realizar. Colaboradores envolvidos acrescentam algo de diferente no seu trabalho (criatividade na resolução dos problemas, por exemplo) e não fazem apenas algo mais (horas extras, por exemplo). Existem, então, diferenças entre o comportamento esperado (comportamento necessário à concretização de objetivos) e comportamento extra (esforço discricionário que vai para além daquilo que é esperado). Assim, uma vez que, colaboradores considerados envolvidos com o trabalho podem ou não exibir um “comportamento extra”, esta variável não pode ser considerada apenas como um elemento que constitui o envolvimento com o trabalho. No que se refere a iniciativas pessoais, os autores consideram que são um tipo específico de comportamento que vai para além do que é normal ou óbvio no trabalho. A iniciativa pessoal relaciona-se com a qualidade comportamental do colaborador no trabalho, estando assim relacionada com a componente comportamental (vigor). Deste modo, o conceito de envolvimento com o trabalho representa um conceito mais amplo que as iniciativas pessoais. O conceito de *job involvement*, segundo Schaufeli e Bakker (2010), pode ser

considerado como o contrário do estado de cinismo que caracteriza o *burnout*. Assim, este conceito apesar de estar relacionado com o envolvimento não pode ser considerado como um conceito semelhante. No que diz respeito ao compromisso organizacional, os autores consideram-no como um estado psicológico de afeto e identificação, representando uma força vinculativa entre o indivíduo e a organização, contrariamente ao envolvimento com o trabalho que se refere à relação indivíduo-trabalho. Quando o envolvimento é considerado como equivalente ao compromisso organizacional, o conceito de envolvimento pode parecer supérfluo (Schaufeli e Bakker, 2010). Relativamente ao conceito de satisfação com o trabalho, Schaufeli e Bakker (2010) creem que a satisfação está relacionada com o afeto *sobre* ou *para* o trabalho, compreendendo assim um lado mais cognitivo. Para além disso, os autores consideram que o envolvimento implica ativação (entusiasmo, vigilância, excitação, exaltação) enquanto que a satisfação apenas contempla estados de espírito como contentamento, calma, serenidade ou relaxamento. Os autores consideram ainda que o envolvimento com o trabalho pode ser considerado *estado* psicológico específico do domínio que corresponde à afetividade positiva, sendo considerado apenas um *traço* (*trait*) da personalidade. Assim, espera-se que alguns funcionários sejam mais propensos a serem contratados do que outros (Schaufeli e Bakker, 2010). Relativamente ao fluxo os autores consideram que o fluxo se refere a experiências bastante particulares e de curto prazo (fora do âmbito do trabalho). Para além disso, o fluxo é um conceito bem mais complexo que inclui também antecedentes específicos, como feedback imediato (desempenho). Por fim, Schaufeli e Bakker (2010) fazem ainda uma distinção entre envolvimento e *workaholism*, referindo que empregados envolvidos com o trabalho, trabalham afincadamente porque o trabalho é considerado como algo desafiante e divertido, contrariamente ao *workaholism* no qual os colaboradores são motivados por um impulso interior forte que não conseguem resisitir. Através das explicações fornecidas por Schaufeli e Bakker (2010) pode-se constatar que o conceito de envolvimento é um conceito complexo, onde não existe acordo na literatura no que diz respeito à sua definição e, paralelamente, existem conceitos muito semelhantes que se podem confundir com o envolvimento com o trabalho. No entanto, pelo que foi referido, pode-se observar que existe diferença entre cada um desses conceitos (“comportamentos extra”, iniciativa pessoal, compromisso organizacional, *job involvement*, satisfação com o trabalho, “afetividade positiva”, fluxo e *workaholism*) e o envolvimento com o trabalho.

Segundo Schaufeli e Bakker (2010), Kahn (1990) foi o primeiro autor a definir o conceito de envolvimento com o trabalho. Kahn (1990) refere que existem três condições psicológicas associadas ao *engagement* e *disengagement* no trabalho: significado (sensação de retorno de investimento no desempenho pessoal), segurança (sensação de poder mostrar e colaborar sem o receio de consequências negativas para a sua imagem, status ou carreira) e disponibilidade (sensação de posse de recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para o desempenho da função). May et al. (2004) provaram que estes três estados psicológicos estão fortemente relacionados com o envolvimento.

A tabela 4 reúne algumas definições de envolvimento do colaborador, resultado da revisão da literatura efetuada.

Tabela 6 - Definições de *Envolvimento*

AUTORES	DEFINIÇÃO
Kahn (1990)	Envolvimento pessoal refere-se a comportamento pelos quais as pessoas trazem ou deixam de lado o seu “eu” pessoal durante a sua performance no trabalho. O envolvimento pessoal pode ser definido como o aproveitamento dos membros da organização para os seus papéis no trabalho. No envolvimento, os colaboradores expressam-se física, cognitiva e emocionalmente. Contrariamente, no “ <i>disengagement</i> pessoal”, as pessoas retiram-se e defendem-se física, cognitiva e emocionalmente durante o seu desempenho no trabalho.
Maslach et al. (2001)	Estado afetivo, positivo e persistente, caracterizado por altos níveis de ativação e prazer.
Harter et al. (2002)	É a satisfação individual relacionado com o entusiasmo para o trabalho.
Gibbons (2006)	Conexão intelectual e emocional intensa que um colaborador tem para o seu trabalho, organização, gestores ou colegas que o irá influenciar a aplicar um maior esforço no seu trabalho.
Saks (2006)	O envolvimento do empregado inclui componentes cognitivas, emocionais e comportamentais que se relacionam com o desempenho individual no trabalho.
Bakker et al. (2008)	Estado motivacional positivo e afetivo relacionado com o bem-estar no trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, contrariamente ao <i>burnout</i> .

Fonte: elaboração própria

Heger (2007), através do inquérito a 614 colaboradores, identificou uma relação positiva entre a PVE e os níveis de envolvimento do colaborador. Ou seja, o envolvimento

do empregado é fortemente influenciado pela PVE, nomeadamente as suas diferentes variáveis, servindo assim para motivar o capital humano da organização (Heger, 2007).

3.3 Compromisso à organização

O compromisso organizacional é reconhecido, na literatura, como um fator significativo que determina o comportamento dos colaboradores dentro da organização (Meyer et al. 2002, Meyer e Herscovitch 2001).

O compromisso pode ser visto como um **fator** que liga os colaboradores à organização (Meyer e Allen, 1997), permitindo à empresa atingir o sucesso (Fornes et al., 2008). Tem vindo a ser relacionado com resultados organizacionais positivos, tais como desempenho no trabalho (Chen et al., 2006; Yousef, 2000), satisfação do empregado (Meyer et al, 2002; Yousef, 2000) e **rotação dos colabores** (Angle e Perry, 1981; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004).

Porter et al. (1974), definem compromisso organizacional tendo em conta três fatores psicológicos: primeiro, a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais (identificação); segundo, a vontade em exercer um esforço significativo para atingir os objetivos organizacionais (envolvimento); e, por último, o desejo em permanecer na organização (lealdade). Através da tabela 7, pode-se observar algumas definições de compromisso organizacional, tendo em conta a revisão de literatura:

Tabela 7 - Definições de compromisso organizacional

REFERÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Becker (1960)	O compromisso surge quando uma pessoa relaciona os seus interesses externos os interesses intrínsecos à organização (p.32).
Kanter (1968)	Compromisso é o sentimento individual de afetividade e emoção para com um grupo (p.507).
Hrebiniak e Alutto (1972)	Compromisso é um fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transações individuais-organizacionais e alternância ou investimento ao longo do tempo (p.556).
Porter et al. (1974)	Grau de identificação de um indivíduo com a organização bem como o grau de envolvimento com esta, sendo que o compromisso é caracterizado por, pelo menos, três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) vontade em exercer um esforço significativo para atingir os objetivos organizacionais; (3) desejo em permanecer na organização (p.604).

Salancik (1977)	Compromisso é um estado no qual um indivíduo se torna vinculado pelas suas ações (p.62).
Blau (1989)	O compromisso organizacional é definido em termos da identificação do indivíduo com uma organização em particular e com os seus objetivos.
Meyer e Allen (1991)	Compromisso é um estado psicológico que (a) caracteriza a relação com a organização e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou não membro da organização (p.67).
Meyer e Herscovitch (2001)	Compromisso é a força que guia um indivíduo a um curso de ação relevante a um ou mais targets (p.301).
Pool e Pool (2007)	Compromisso organizacional descreve até que ponto o indivíduo se identifica com a organização e está comprometido com os objetivos organizacionais (p.353)
Aydin et al. (2011)	Compromisso organizacional é um desejo definitivo de permanecer membro da organização, identificação com os seus objetivos, sucesso organizacional, lealdade dos colaboradores e vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização (p.628).

Fonte: elaboração própria

Marsh e Mannari (1977), no seu trabalho, consideram que colaboradores mais comprometidos consideram moralmente correto permanecer na empresa, independentemente da evolução do seu cargo ou satisfação que a organização lhe dá ao longo do tempo, estabelecendo assim, uma relação positiva entre o compromisso organizacional e a retenção do colaborador.

Das várias definições de compromisso que podem ser encontradas na literatura, pode-se identificar, pelo menos, três aspetos comuns entre elas: relação afetiva com a organização, custos percebidos relacionados com o abandono da empresa e obrigação em permanecer nesta (Meyer e Allen, 1991). Assim, Meyer e Allen (1991) consideram existir três tipos de compromisso organizacional: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo. Caracteriza-se por compromisso afetivo, a emoção do colaborador relacionada com a identificação e envolvente dentro da organização. Colaboradores com um forte compromisso afetivo continuam ligados à organização porque *querem*. Compromisso de continuidade diz respeito à preocupação relacionada com custos associados em deixar a empresa. Empregados com um forte compromisso de continuidade, continuam ligados à empresa porque *precisam*. Por último, o compromisso normativo reflete um sentimento de obrigação em continuar empregado. Colaboradores cujo compromisso reflete um compromisso normativo sentem

que *devem* continuar comprometidos com a empresa. De notar que os três estados de compromisso não são mutuamente exclusivos, ou seja, um colaborador pode experimentar os vários estados de compromisso, em vários graus (Meyer e Allen, 1991).

Meyer e Allen, (1991) consideram que o compromisso afetivo engloba as características pessoais, a estrutura organizacional e as experiências de trabalho e, sendo assim, estabelecem uma relação entre o compromisso afetivo e a intenção de permanência do colaborador na empresa. Os autores consideram que os empregados querem permanecer em organizações que forneçam experiências positivas de trabalho, dado que essas experiências são bastante valorizadas e tidas em conta pelos colaboradores. Assim, o compromisso afetivo possui uma relação forte e positiva com condições favoráveis de trabalho e experiências que considerem positivas (Meyer e Allen, 1991).

A quebra ou violação do contrato psicológico reduz o sentimento de compromisso afetivo (Dulac et al., 2008; Raja et al., 2004; Zhao et al., 2007). A violação do contrato psicológico é definida como stress emocional e sentimentos de raiva, angustia, indignação e traição decorrentes da percepção de falha em receber algo desejado e esperado (Morrison e Robinson, 1997; Rousseau, 1989).

É importante referir ainda que alguns autores relacionam alguns atributos da PVE com o compromisso, referindo que ao trabalhar esses atributos e alavancando a PVE, possivelmente o compromisso irá sofrer consequências positivas. No estudo elaborado pela Council, C. L. (2006), as recompensas contribuem para a construção de uma PVE forte e competitiva e representam uma variável crítica para melhorar a atração e compromisso do colaborador. Segundo o mesmo estudo, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento da carreira são vistas como variáveis que contribuem para a atração e compromisso dos indivíduos, representando, de igual modo que as recompensas, variáveis que constituem a PVE. Para além disso, a Council, C. L. (2006) realça a importância de um bom ambiente de trabalho, bem como a variável trabalho, relacionada com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como fatores influenciadores do compromisso e da atração dos indivíduos. Bambacas (2010) considera também que colaboradores cuja carreira está a ser considerada e gerida corretamente por parte da empresa, mais provavelmente se sentem motivados e felizes no seu local de trabalho, estando, desta forma, mais comprometidos com a organização.

CAPÍTULO III – Metodologia

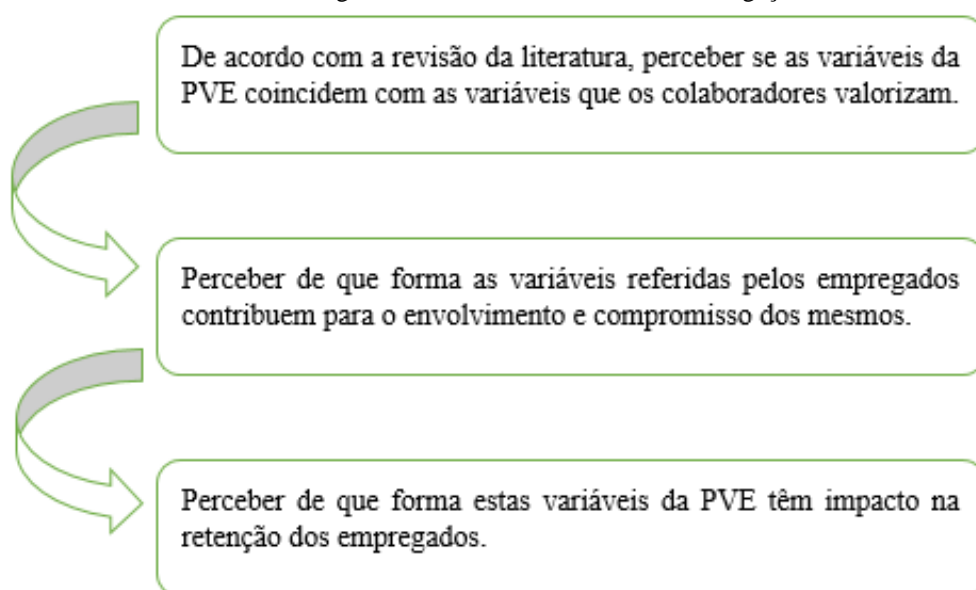
1 – Objetivos do estudo e formulação das hipóteses

De acordo com o que tem vindo a ser dito, a Proposição de Valor do Empregado é, hoje em dia, cada vez mais tida em conta por parte das organizações com o objetivo de atrair, reter, comprometer e motivar os colaboradores.

A presente investigação, tem então por objetivo identificar quais os atributos que mais contribuem para a PVE. Por outro lado, pretende-se perceber o impacto da PVE tanto no envolvimento do colaborador com o trabalho como no seu compromisso à organização. Por último, pretende-se compreender de que forma, a PVE contribui para a retenção do empregado, preservando deste modo os colaboradores que podem vir a representar vantagens competitivas para a empresa.

Tendo em conta o que foi dito, a investigação tem a seguinte estrutura:

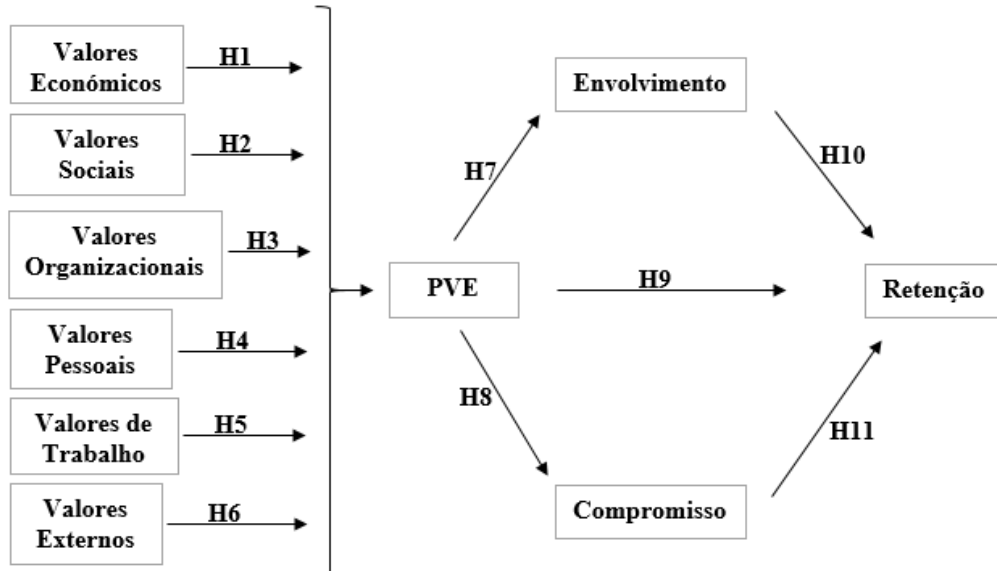
Figura 3 - Estrutura do estudo de investigação



Fonte: elaboração própria

De acordo com a revisão da literatura, nomeadamente o conjunto de atributos que são valorizados pelos empregados, bem como as relações referidas entre a PVE e a retenção, envolvimento e compromisso do colaborador é possível estabelecer algumas hipóteses entre as variáveis. A figura 4 resume o conjunto de hipóteses consideradas para o estudo:

Figura 4 - Conjunto de hipóteses consideradas para o estudo



Fonte: elaboração própria

A partir da figura 3, pode-se, então, estabelecer o seguinte conjunto de hipóteses:

H1 a H6: o conjunto de dimensões descritas constituem a PVE;

H7: A PVE tem um impacto positivo com o envolvimento do colaborador;

H8: A PVE tem um impacto positivo no compromisso do colaborador;

H9: A PVE tem um impacto positivo na intenção de permanência do colaborador (retenção);

H10: O envolvimento do colaborador tem um impacto positivo com a intenção de permanência do colaborador;

H11: O compromisso tem um impacto positivo na intenção de permanência do empregado.

Por forma a responder aos objetivos acima descritos, optou-se pela realização de um inquérito com o objetivo de perceber quais serão os atributos mais importantes que contribuem para a PVE bem como a sua relação com a retenção, envolvimento e compromisso do colaborador. Optou-se por utilizar a técnica de inquérito por questionário por ser umas das técnicas mais utilizadas em estudos como este, facilitando a recolha de respostas de forma rápida e eficiente.

2 – Questionário

De modo a responder às hipóteses acima definidas foi elaborado um questionário, sendo composto por 5 secções distintas. Na primeira secção procurou-se recolher os dados sociodemográficos dos inquiridos, nomeadamente, o género, a nacionalidade, o nível de escolaridade, filhos, idade, situação profissional, setor de atividade e número de anos na empresa.

A segunda secção procurou-se perceber o grau de importância atribuída pelos inquiridos a cada um dos atributos da PVE. Para isso, os atributos acima analisados (remuneração, flexibilidade, segurança no posto de trabalho, programas de formação, aprendizagem e crescimento profissional, ambiente de trabalho, valores organizacionais, reputação e imagem externa da empresa e sector de atividade e tarefas desempenhadas) foram distribuídos por seis fatores de modo a tornar mais simples e claras as respostas dos inquiridos. O **fator 1**, denominado de “**Valores Económicos**” refere-se ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente ao salário médio, pacote de recompensas, segurança no posto de trabalho e oportunidades de progressão na carreira que a empresa fornece. O **fator 2**, denominado de “**Valores Sociais**” diz respeito grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente ao ambiente de trabalho da empresa e uma atmosfera positiva com uma boa relação entre os colaboradores. O **fator 3**, “**Valores Organizacionais**” representa o grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente aos valores organizacionais da empresa. O **fator 4**, “**Valores Pessoais**”, refere-se ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente ao tempo destinado a outras atividades para além do trabalho e flexibilidade no horário de trabalho que a empresa fornece. O **fator 5**, designado de “**Valores de Trabalho**”, diz respeito ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente às tarefas desempenhas, ao reconhecimento do sector de atividade em que está a trabalhar e técnicas de trabalho utilizadas que impliquem a criatividade do empregado em produzir produtos/serviços inovadores e de alta qualidade. Por fim, o **fator 6**, “**Valores Externos**”, que se refere ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente à imagem externa da empresa e aos benefícios futuros que pode ter ao trabalhar naquela empresa. O questionário foi adaptado do estudo desenvolvido por Berthon et al. (2005). A tabela 8 representa o conjunto de questões abordadas em cada um dos fatores. A maioria das questões desenvolvidas foram adaptadas do estudo de Berthon et al. (2005), as restantes questões foram adaptadas de outros estudos e estão devidamente assinaladas na tabela 8.

Tabela 8 - Conjunto de atributos e questões analisadas em cada fator

Fator	Atributo analisado	Questões	Fonte Bibliográfica
Valores Económicos	Remuneração, segurança no posto de trabalho, programas de formação, aprendizagem e crescimento profissional	1. Oportunidades de progressão na carreira.	Berthon et al. (2005)
		2. Segurança no posto de trabalho.	
		3. Estabilidade no emprego.	Ito et al. (2013)
		4. Salário base médio acima de média.	Berthon et al. (2005)
		5. Conjunto total do pacote salarial (fixo + bónus) atrativo	
Valores Sociais	Ambiente de trabalho	6. Ambiente de trabalho amistoso.	
		7. Relação saudável com os supervisores.	
		8. Boa relação com os colegas de trabalho	
		9. Sentimento de apoio por parte dos colegas	
		10. Ambiente de trabalho divertido.	
Valores Organizacionais	Valores organizacionais	11. Orientação da empresa para as pessoas.	Ito et al. (2013)
		12. Orientação para a concretização de objetivos.	
		13. Cultura da empresa baseada na honestidade.	
		14. Justiça na tomada de decisões.	
		15. Oportunidade de trabalhar em equipa	
Valores Pessoais	Flexibilidade	16. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.	
		17. Horário de trabalho flexível.	
		18. Horário que permite ainda tempo para atividade de lazer.	
Valores de trabalho	Setor de atividade e tarefas desempenhadas	19. Na minha empresa é-me permitido utilizar novas técnicas e práticas de trabalho.	Berthon et al. (2005)
		20. A organização valoriza e faz uso da criatividade dos seus empregados.	
		21. A organização produz serviços/produtos de alta qualidade.	
		22. A organização produz serviços/produtos inovadores.	

		23. Para a realização do trabalho/projeto é exigido a utilização de tarefas importantes.	Hillebrandt e Ivens (2012)
		24. São necessárias várias capacidades para a realização de tarefas.	
		25. O trabalho exige a utilização de um conjunto interessante de tarefas.	
		26. Oportunidades de aprendizagem e formação.	Ito et al. (2013)
Valores Externos	Reputação e imagem externa da empresa	27. Reputação positiva da organização entre o meu círculo de amigos.	Hillebrandt e Ivens (2012)
		28. Reputação pública da organização.	
		29. Reputação da organização enquanto entidade empregadora.	
		30. É positivo ter esta empresa no meu currículo.	
		31. Trabalhar nesta empresa poderá funcionar como "rampa de lançamento" para futuros possíveis empregos.	Berthon et al. (2005)

Fonte: elaboração própria

Na terceira secção procurou-se avaliar o grau de retenção ou intenção de permanência dos inquiridos. Para isso utilizou-se dois itens, de acordo com o estudo Cho et al. (2009), onde era perguntado “*Desejo e tenho a intenção de permanecer nesta empresa*” e “*Pretendo continuar a trabalhar nesta organização nos próximos tempos*”⁴.

Através da quarta secção pretendeu-se averiguar o grau de envolvimento dos inquiridos com o trabalho. Para isso utilizou-se o estudo desenvolvido por Schaufeli e Bakker (2010). A tabela 9 representa o conjunto de perguntas para avaliar o grau de envolvimento dos inquiridos.

Tabela 9 - Perguntas realizadas para avaliar o grau de envolvimento dos inquiridos

34. Sinto-me cheio de energia quando vou trabalhar (<i>vigor</i>).
35. Sinto que o trabalho que faço tem um significado e propósito (<i>dedicação</i>).
36. O tempo voa durante o período de trabalho (<i>absorção</i>).
37. Sinto-me capaz e com força de desempenhar o meu trabalho (<i>vigor</i>).
38. O meu trabalho deixa-me entusiasmado (<i>dedicação</i>).

⁴ A segunda questão da retenção foi adaptada do estudo desenvolvido por Cho et al. (2009).

39. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta (<i>absorção</i>).
40. O meu trabalho inspira-me (<i>dedicação</i>).
41. Quando me levanto, sinto-me bem em ir trabalhar (<i>vigor</i>).
42. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente (<i>absorção</i>).
43. Tenho orgulho do trabalho que faço (<i>dedicação</i>).
44. Sinto-me comprometido com o meu trabalho (<i>absorção</i>).
45. Tenho a capacidade de trabalhar por períodos longos, quando necessário (<i>vigor</i>).
46. Sinto o meu trabalho como um desafio (<i>dedicação</i>).
47. Sinto-me empolgado quando estou a trabalhar (<i>absorção</i>).
48. No trabalho, sou uma pessoa resiliente (<i>vigor</i>).
49. Tenho dificuldade em separar-me do meu trabalho (<i>absorção</i>).
50. No meu trabalho, tento superar os desafios, mesmo quando as coisas não correm bem (<i>vigor</i>).

Fonte: elaboração própria

Por fim, na quinta secção procurou-se averiguar o grau de compromisso dos inquiridos relativamente à sua organização. De forma a procurar medir o compromisso à organização adaptou-se a versão de 9 itens de avaliação de compromisso à organização utilizada no estudo de Blau (1989). Dos 9 itens utilizados por Blau (1989) para avaliar o compromisso organizacional, optou-se pela utilização de apenas 4, com o objetivo de reduzir a duração do questionário e torná-lo mais simples e claro. A tabela 10 representa o conjunto de itens utilizados para avaliar o compromisso dos inquiridos.

Tabela 10 - Conjunto de questões utilizadas para avaliar o compromisso do colaborador

51. Considero e recomendo a minha empresa como um bom local para trabalhar.
52. Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta empresa.
53. Sinto-me extremamente feliz por ter escolhido esta empresa para trabalhar.
54. Para mim, esta empresa é o melhor local para trabalhar.

Fonte: elaboração própria

Para avaliar os itens acima descritos foi utilizada uma escala de Likert (de 1 a 5, exceto no grau de envolvimento que se utilizou a escala original de 1 a 7). O questionário foi passado aos inquiridos através do google forms, tendo sido recolhido no período de 24 de abril de 2017 a 8 de maio de 2017 e enviado à rede de contactos pessoal do investigador bem como através do e-mail dinâmico da faculdade. Apenas foi enviado o questionário para a Faculdade de Economia do Porto para alunos de mestrado. Dos questionários recolhidos, 29 referiam-se a estudantes que não se encontravam a trabalhar. Desta forma, e uma vez que a amostra se mostrou significativa foram eliminadas estas respostas, pois não representavam o real objetivo do estudo. O questionário pode ser consultado no anexo I, bem como o texto que explica o seu propósito e o que era pedido aos inquiridos.

CAPÍTULO IV – Análise de Resultados

Com vista a atingir os objetivos acima descritos, em primeiro lugar irá caracterizar-se a amostra. De seguida irá ser feita uma análise fatorial confirmatória, que compreende uma análise à fiabilidade e validade de cada construto e posterior caracterização da qualidade do ajustamento de cada variável. Em terceiro lugar irá ser feita uma análise descritiva dos dados onde serão observadas as médias das variáveis bem como as suas correlações. Por fim irá ser elaborado um modelo de equações estruturais onde irão ser testadas as hipóteses anteriormente propostas.

Após recolha dos questionários, os dados foram organizados através da ferramenta MS-Excel e analisados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 24 (Statistical Package for the Social Sciences)* com o apoio da extensão *IBM SPSS AMOS, software* que utiliza como princípios os métodos de estimação de análise de equações estruturais.

1 – Caracterização da amostra

A amostra é composta por trabalhadores, estagiários ou desempregados, independentemente do setor, tendo sido excluídos do presente questionário estudantes, uma vez que o objetivo do estudo era perceber, não só quais os atributos da PVE, mas também de que forma contribuem para a retenção, envolvimento e compromisso do colaborador e, desta forma, os estudantes não tinham experiência profissional para esta análise. De acordo com Marôco (2014), a amostra deve conter pelo menos 5 observações por cada item. Tendo em conta que o questionário foi composto por 54 itens/perguntas, a amostra deveria conter pelo menos 270 observações. Foram obtidas 335 respostas válidas, no qual não constavam dados omissos ou *missing data*.

Na primeira fase de análise foi observado as características sociodemográficas dos inquiridos, especificamente: **género, nacionalidade, nível de escolaridade, situação profissional, filhos, idade, atividade económica da organização, tipo de cargo que ocupa na empresa** (cargo de chefia ou não), **dimensão da empresa e número de anos na empresa** (conforme se vê na tabela 11).

Tabela 11 - Caracterização Sociodemográfica da amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Género	Masculino	166	49,6%	49,6%
	Feminino	169	50,4%	100%
Nacionalidade	Portuguesa	335	100%	100%
Nível Escolaridade	Ensino Básico	2	0,6%	0,6%
	Ensino Secundário	61	18,2%	18,8%
	Licenciatura	151	45,1%	63,9%
	Mestrado	104	31%	94,9%
	Mestrado	17	5,1%	100%
	Doutoramento			
Situação Profissional	Bolseiro	1	0,3%	0,3%
	Desempregado	14	4,2%	4,5%
	Estagiário	15	4,5%	9%
	Trabalhador independente	51	15,2%	24,2%
	Trabalhador por conta de outrem: contrato a termo	67	20%	44,2%
	Trabalhador por conta de outrem: contrato sem termo	187	55,8%	100%
Filhos	Sim	156	46,6%	46,6%
	Não	179	53,4%	100%
Idade	< 24 anos	38	11,3%	11,3%
	25 – 29 anos	79	23,6%	34,9%
	30 – 39 anos	63	18,8%	53,7%
	40 – 49 anos	71	21,2%	74,9%
	50 – 59 anos	80	23,9%	98,8%
	60 + anos	4	1,2%	100%
Cargo de Chefia	Sim	92	27,8%	27,8%
	Não	242	72,2%	100%
Dimensão da Empresa (Nº de Trabalhadores)	< 10	50	14,9%	14,9%
	10 – 50	67	20%	34,9%
	50 – 250	69	20,6%	55,5%
	> 250	149	44,5%	100%
Nº de Anos na Empresa	< 1 ano	51	15,2%	15,2%
	1 – 2 anos	54	16,1%	31,3%
	3 – 5 anos	45	13,4%	44,7%
	6 – 10 anos	45	13,4%	58,1%
	11 + anos	140	41,8%	100%

Fonte: elaboração própria

Como pode ser observado através da análise da tabela 11, a amostra caracteriza-se, na sua maioria, por indivíduos do sexo feminino (50,4%), de nacionalidade portuguesa (100%), licenciados (45,1%), trabalhadores por conta de outrem, contrato sem termo (55,8%), sem filhos (53,4%), entre os 50 e 59 anos de idade (23,9%), sem cargo de chefia

(72,2%), com uma dimensão da sua empresa superior ou igual a 250 trabalhadores (44,5%) e um número de anos na empresa entre os 3 e 5 anos (41,8%). De referir apenas que, relativamente à idade, os valores percentuais da amostra estão distribuídos de uma forma relativamente homogênea com realce da faixa etária entre os 25 e 29 anos de idade (23,6%) e os 50 e 59 anos de idade (23,9%).

2 – Análise Fatorial Confirmatória

De seguida procurou-se verificar a validade e fiabilidade das escalas com recurso à análise fatorial confirmatória (através da utilização da ferramenta *IBM SPSS AMOS* e com suporte do MS-Excel), através da construção de um modelo de equações estruturais, de acordo com a revisão da literatura previamente efetuada.

A análise fatorial permite identificar um conjunto de variáveis latentes (construtos) de forma a explicar a correlação observada entre um conjunto de variáveis manifestas ou itens (Marôco, 2014). Segundo Marôco (2014), a análise fatorial pode ser dividida em dois tipos: análise fatorial exploratória ou análise fatorial confirmatória. O primeiro método deve ser usado quando não existe informação prévia relativamente à estrutura fatorial que explique as correlações existentes entre as variáveis manifestas. Por outro lado, a análise fatorial confirmatória utiliza-se quando existe informação, anteriormente estudada, em relação ao processo (correlações) que se precisam de confirmar (Marôco, 2014).

De uma forma geral, utiliza-se a análise fatorial confirmatória para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo teórico, suportado anteriormente pela revisão da literatura, em relação ao conjunto de correlações observadas entre variáveis manifestas (Marôco, 2014). De acordo com Marôco (2014), é possível classificar as variáveis em dois tipos: variáveis manifestas e latentes. As variáveis manifestas, também designadas por variáveis observadas, são medidas manipuladas ou observadas diretamente (por exemplo: “gosto daquilo que faço” com opções de 1 – nada a 5 – muito). Por outro lado, as variáveis latentes, também designadas por fatores ou construtos, são variáveis que não se observam diretamente, observando-se pela existência das variáveis manifestas, por exemplo: proposição de valor do empregado, envolvimento, retenção ou compromisso (Marôco, 2014).

2.1. Análise da fiabilidade e validade das variáveis

A fiabilidade de uma variável, concretamente, de um construto diz respeito à sua propriedade de consistência e reprodutibilidade da medida (Marôco, 2014). Considera-se um construto fiável caso, numa determinada amostra, se meça de forma consistente o fator de interesse que se pretenda (Marôco, 2014). Uma das formas de se medir a fiabilidade, através da análise fatorial confirmatória, é através do cálculo da **fiabilidade compósita** (FC). Esta medida estima a consistência interna dos fatores, indicando o grau (que varia entre 0 e 1) no qual os itens manifestem consistência relativamente a uma determinada variável latente (Marôco, 2014). Um índice de $FC \geq 0,7$ é um indicador de consistência do construto (Marôco, 2014).

Relativamente à validade, esta propriedade permite perceber a operacionalização da variável latente (Marôco, 2014). De acordo com o autor, a validade é constituída por três componentes: **validade fatorial**, **validade convergente** e **validade discriminante**. Avalia-se a validade fatorial pelos pesos fatoriais standardizados. Todos os itens que sejam superiores ou iguais a 0,5 apresentam validade fatorial. A validade convergente é observada através da variância extraída média (VEM). Considera-se que valores superiores ou iguais a 0,5 indiquem validade convergente adequada. Por fim, a validade discriminante pode ser medida pelo *Maximum Shared Squared Root* (MSV), bem como pela *Average Shared Square Variance* (ASV), com o objetivo de avaliar se cada fator está ou não correlacionado com outros (Marôco, 2014).

Para avaliar o quão bom o modelo teórico é capaz de traduzir uma estrutura correlacional entre as variáveis manifestas recorre-se geralmente a *i*) teste de ajustamento; *ii*) índices empíricos de acordo com a função de verosimilhança ou matriz dos resíduos obtidos durante o ajustamento; *iii*) análise dos resíduos e da significância dos parâmetros (Marôco, 2014).

Tendo em conta a existência de no presente estudo de 4 variáveis manifestas (PVE, Envolvimento, Retenção e Compromisso) procurou-se analisar a fiabilidade e validade de cada uma delas.

A variável **PVE** é composta por seis variáveis latentes (*fator 1* que engloba o salário médio, pacote de recompensas, segurança no posto de trabalho e oportunidade de progressão na carreira; *fator 2* que diz respeito ao ambiente de trabalho e atmosfera entre

os colaboradores; *fator 3* que analisa os valores organizacionais; *fator 4* que respeita a flexibilidade no horário de trabalho; *fator 5* que diz respeito às tarefas desempenhadas pelo indivíduo, reconhecimento do setor de atividade e técnicas de trabalho utilizadas; e, *fator 6* que representa a imagem externa da empresa e benefícios futuros que o indivíduo pode ter ao trabalhar naquela empresa) e 31 variáveis manifestas (Q2_1 a Q2_31). A existência de *outliers* multivariados pode ser observada através da análise da *Mahalanobis d-squared*, presente no *SPSS AMOS*. Foram retiradas 22 observações consideradas extremas (p_1 e $p_2 < 0,001$). De acordo com os índices de modificação foram correlacionados os erros e30<->e31, e28<->e31, e28<->e29, e24<->e25, e23<->e24, e22<->e24, e21<->e22, e20<->e24, e19<.>e20, e13<->e14, e8<->e9 e e2<->e3 como pode ser observado através da análise ao anexo II. As correlações dos erros acima descritas são justificadas pelo facto de pertencerem aos mesmo fatores, pelo que existe semelhança no tipo de pergunta efetuada. A qualidade de ajustamento da variável Proposição de Valor do Empregado pode ser consultada na tabela 12:

Tabela 12 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente à PVE

MEDIDAS	VALORES DE REFERÊNCIA ⁵	PVE
Chi quadrado/df	< 3 (bom); < 5 (aceitável)	2,429
CFI	>0,9 bom	0,925
AGFI	>0,8	0,790
RMSEA	< 0,08 bom	0,068
pclose	> 0,05	0,000
SRMR	< 0,08	0,0681

Fonte: elaboração própria

A validade fatorial, como referido, é observada pela análise dos pesos fatoriais. Como pode ser consultado no anexo II, os pesos fatoriais apresentam todos valores superiores a 0,5, confirmando assim a existência de fiabilidade individual (Marôco, 2014).

Para análise da validade convergente do construto PVE recorreu-se à variância extraída média (VEM) que, segundo Marôco (2014) deve ser superior a 0,5. Pode-se observar na tabela 13 que todos os fatores apresentam VEM superiores a 0,5, com a

⁵ Valores de referência de acordo com Marôco (2014)

execução dos valores externos (que apesar de não atingir o valor de 0,5, atinge um valor muito próximo) sendo assim um bom indicador.

Tabela 13 - Variância Extraída Média (*validade convergente*) para as variáveis manifestas da PVE

ITEMS	VEM	VEM > 0,5 ⁶
Fator 1 (<i>valores externos</i>)	0,456	Perto 0,5
Fator 2 (<i>valores de trabalho</i>)	0,721	Verifica-se
Fator 3 (<i>valores pessoais</i>)	0,621	Verifica-se
Fator 4 (<i>valores organizacionais</i>)	0,564	Verifica-se
Fator 5 (<i>valores sociais</i>)	0,609	Verifica-se
Fator 6 (<i>valores económicos</i>)	0,688	Verifica-se

Fonte: elaboração própria

Calculou-se, de seguida, a fiabilidade compósita para os vários fatores que constituem a PVE, verificando-se que todos os fatores apresentam $FC > 0,7$ (Marôco, 2014), conforme demonstra a tabela 14:

Tabela 14 - Fiabilidade Compósita dos 6 fatores que constituem a PVE

ITEMS	FC	FC > 0,7
Fator 1 (<i>valores económicos</i>)	0,814	Verifica-se
Fator 2 (<i>valores sociais</i>)	0,909	Verifica-se
Fator 3 (<i>valores organizacionais</i>)	0,899	Verifica-se
Fator 4 (<i>valores pessoais</i>)	0,812	Verifica-se
Fator 5 (<i>valores de trabalho</i>)	0,911	Verifica-se
Fator 6 (<i>valores externos</i>)	0,859	Verifica-se

Fonte: elaboração própria

De seguida, de forma a obter a última medida de análise da validade, a validade discriminante, utilizou-se a *Maximum Shared Squared Variance* (MSV) e a *Average Shared Square Variance* (ASV). Os valores obtidos podem ser consultados na tabela 15:

⁶ Valores de referência de acordo com Marôco (2014)

Tabela 15 - Validade Discriminante para os fatores que constituem a PVE

FATORES	VEM	MSV	MSV<VEM	ASV	ASV<VEM
Valores Económicos	0,456	0,719	Não	0,483	Não
Valores Sociais	0,721	0,779	Não	0,670	Sim
Valores Organizacionais	0,621	0,712	Não	0,641	Não
Valores Pessoais	0,564	0,687	Não	0,597	Não
Valores Trabalho	0,609	0,663	Não	0,563	Não
Valores Externos	0,687	0,752	Não	0,679	Sim

Fonte: elaboração própria

Como pode ser visto na tabela 15, os valores para a validade discriminante não são considerados aceitáveis. Apesar disso, efetuando-se uma observação à raiz quadrada da variância extraída média e comparando com as correlações entre as variáveis, pode-se constatar que grande parte dos valores das raízes quadradas são superiores aos valores das correlações (ver tabela 16).

Tabela 16 - Análise à raiz quadrada e correlações entre as variáveis

Fatores	MaxR(H)	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6
Fator1	0,941	0,675					
Fator2	0,965	0,7	0,849				
Fator3	0,973	<u>0,792</u>	<u>0,902</u>	0,788			
Fator4	0,977	0,492	0,53	0,598	0,751		
Fator5	0,915	0,632	0,693	0,764	0,535	0,814	
Fator6	0,982	0,692	0,668	0,716	0,499	<u>0,859</u>	0,829

Fonte: elaboração própria

Realizou-se ainda uma análise fatorial de 2ª ordem (ver anexo III), tendo sido obtidos os seguintes resultados: Cmin/Df = 2,414 (bom); CFI = 0,925 (bom); GFI= 0,821 (bom) RMSEA= 0,067 (bom); e PCLOSE= 0,000.

Passou-se de seguida à análise do construto **envolvimento**. Numa fase inicial procurou-se testar o construto, tendo em conta as suas subdimensões: vigor, absorção e dedicação. No entanto verificou-se que esta análise apresentava uma qualidade de ajustamento má. Assim, optou-se por analisar o construto de forma global, sendo, deste modo, composto por 17 variáveis manifestas. Como foi feito anteriormente com a variável PVE, analisou-se numa primeira fase a *Mahalanobis d-squared*, verificando-se

a existência de *outliers* multivariados (p_1 e $p_2 < 0,001$). Foram assim eliminadas 25 observações. Analisou-se, de seguida, os índices de modificação, tendo sido correlacionados os erros e15<->e17; e15<->e16; e14<->e15; e12<->e17; e12<->e15; e10<->e11; e8<->e17; e7<->e12; e5<->e7; e4<->e16; e4<->e5; e3<->e10; e3<->e6; e1<->e17; e1<->e12; e1<->e8. As correlações acima descritas são justificadas devido à sua semelhança. Na tabela 17 estão representadas as respetivas medidas de análise da qualidade de ajustamento

Tabela 17 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente ao Envolvimento

MEDIDAS	VALORES DE REFERÊNCIA ⁷	ENVOLVIMENTO
Chi quadrado/df	< 3 (bom); < 5 (aceitável)	3,661
CFI	>0,9 bom	0,948
AGFI	>0,8	0,821
RMSEA	< 0,08 bom	0,093
pclose	> 0,05	0,000
SRMR	< 0,08	0,0353

Fonte: elaboração própria

Analisou-se, de seguida, a validade fatorial, observando-se, para isso, o valor dos pesos fatoriais. De acordo com Marôco (2014), todos os pesos fatoriais são superiores a 0,5, confirmando assim uma boa fiabilidade individual (ver anexo IV). Precedeu-se a análise da validade convergente, através da variância extraída média (VEM). A VEM apresenta um valor de 0,542 e, assim, pode ser considerado um bom indiciador para a validade convergente.

Efetuuou-se o cálculo da fiabilidade compósita. O construto envolvimento apresenta uma $FC = 0,969$ ($FC > 0,7$), apresentando assim um resultado excelente.

De acordo com os valores de referência apresentados por Marôco (2014), pode-se afirmar que a variável envolvimento apresenta valores da qualidade de ajustamento excelentes.

A variável **compromisso** é composta por 4 questões e foi anteriormente testada noutros estudos. De acordo com os índices de modificação, foram correlacionados os

⁷ Valores de referência de acordo com Marôco (2014)

erros $e_3 \rightarrow e_4$; $e_2 \rightarrow e_4$; $e_1 \rightarrow e_3$ (ver anexo V). Como pode ser observado na tabela 18, esta variável apresentou uma qualidade de ajustamento excelente.

Tabela 18 - Avaliação da qualidade do ajustamento relativamente ao Compromisso

MEDIDAS	VALORES DE REFERÊNCIA ⁸	COMPROMISSO
Chi quadrado/df	< 3 (bom); < 5 (aceitável)	2,758
CFI	>0,9 bom	0,997
AGFI	>0,8	0,959
RMSEA	< 0,08 bom	0,073
pclose	> 0,05	0,225
SRMR	< 0,08	0,0095

Fonte: elaboração própria

Relativamente à validade fatorial pode-se constatar que todos os itens apresentam pesos superiores a 0,5 que, de acordo com Marôco (2014) é um bom indicador para a validade fatorial. A fiabilidade compósita (FC) apresentou um valor de $FC = 0,947$ ($FC > 0,7$) e a variância extraída média (VEM) um valor de $VEM = 0,792$ ($VEM > 0,5$), apresentando, assim, indicadores excelentes quer de fiabilidade quer de validade.

O constructo **retenção** é apenas composto por 2 itens ou variáveis manifestas. Optou-se por incluir apenas 2 itens devido à dimensão do questionário. Deste modo, não foi possível obter resultados através da utilização do *software SPSS AMOS*. Optou-se, por conseguinte, de forma a provar a validade do construto, por analisar esta variável no *software SPSS* através do alfa de Cronbach. Obteve-se um alfa de Cronbach de 0,964 que é um valor excelente de confiabilidade, já que, segundo Malhotra (2004), apenas são aceitáveis valores superiores a 0,6. Para além disso, analisou-se a correlação entre itens, tendo sido obtido um resultado de 0,931, o que faz sentido uma vez que os dois itens pretendem medir a mesma coisa (retenção). Do mesmo modo, verificou-se um resultado de correlação do item total corrigido de 0,931 sendo assim um bom indicador. Concluiu-se, com recurso ao *software SPSS*, que o constructo retenção apresenta um bom resultado de confiabilidade, apresentando um alfa de Cronbach de 0,964 e, desta forma, manteve-se esta variável no estudo.

⁸ Valores de referência de acordo com Marôco (2014)

3 – Análise Descritiva dos Dados

A estatística descritiva refere-se a um conjunto de técnicas numéricas e gráficas utilizada para organizar, apresentar e analisar um conjunto de dados (Fisher e Marshall, 2009). Com recurso ao *software IBM SPSS*, numa primeira fase, foram analisadas as médias de cada um dos itens (PVE, retenção, envolvimento, compromisso, valores económicos, valores sociais, valores organizacionais, valores pessoais, valores de trabalho e valores externos) por forma a perceber quais os itens que os inquiridos mais valorizam. A informação pode ser consultada na tabela 19:

Tabela 19 - Estatística descritiva (média e desvio padrão) dos itens em estudo

Estatística Descritiva			
	Média	Desvio Padrão	N
PVE	3,694	,6892	335
Envolvimento	5,2852	1,02023	335
Retenção	3,8134	1,14069	335
Compromisso	3,7634	1,00476	335
Valores_Economicos	3,5039	,86181	335
Valores_Sociais	3,9642	,80234	335
Valores_Organizacionais	3,6239	,93189	335
Valores_Pessoais	3,4706	,93201	335
Valores_Trabalho	3,6989	,74972	335
Valores_Externos	3,8096	,85368	335

Fonte: *IBM SPSS*

Através da tabela 19 pode-se observar que os inquiridos dão especial importância ao envolvimento, ou seja, pode-se afirmar que o envolvimento é uma variável que as empresas devem ter em conta. Por outro lado, pode-se também afirmar, pela análise da tabela 19, que a variável que mais contribui para PVE, ou seja, aquela a que os indivíduos atribuem mais importância é a variável **valores sociais** que se refere a questões relacionadas com o ambiente de trabalho e uma atmosfera positiva com uma boa relação entre os colaboradores.

De seguida, calcularam-se, também com recurso ao *software SPSS*, as correlações de Pearson tendo em contas as variáveis em estudo, por forma a perceber de que maneira estas estavam ou não correlacionadas (valor do p-value igual a 0,01). A informação pode ser consultada através da análise da tabela 20. De notar que os fatores 1, 2, 3, 4, 5 e 6 se referem aos valores económicos, sociais, organizacionais, pessoais, de trabalho e externos, respetivamente.

Tabela 20 - Correlações de Pearson (p-value =0,01)

	PVE	Envol vimen to	Retenç ão	Compr omisso	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
PVE	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Env.	0,711**	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Ret.	0,645**	0,630**	1	-	-	-	-	-	-	-
Comp	0,787**	0,731**	0,757**	1	-	-	-	-	-	-
Fator1	0,819**	0,571**	0,601	0,682**	1	-	-	-	-	-
Fator2	0,818**	0,583**	0,565	0,664**	0,632**	1	-	-	-	-
Fator3	0,884**	0,651**	0,617**	0,748**	0,705**	0,778**	1	-	-	-
Fator4	0,645**	0,431**	0,389**	0,478**	0,499**	0,453**	0,539**	1	-	-
Fator5	0,846**	0,565**	0,467**	0,606**	0,554**	0,573**	0,650**	0,434**	1	-
Fator6	0,833**	0,605	0,505**	0,647**	0,623**	0,565**	0,624**	0,444**	0,739**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: *IBM SPSS*

Pela análise da tabela 20 pode-se observar que existem correlações entre todas as variáveis para um nível de p-value de 0,01. Pode também ser observado que a variável que mais se correlaciona com a PVE é o fator 3, ou seja, os valores organizacionais da empresa.

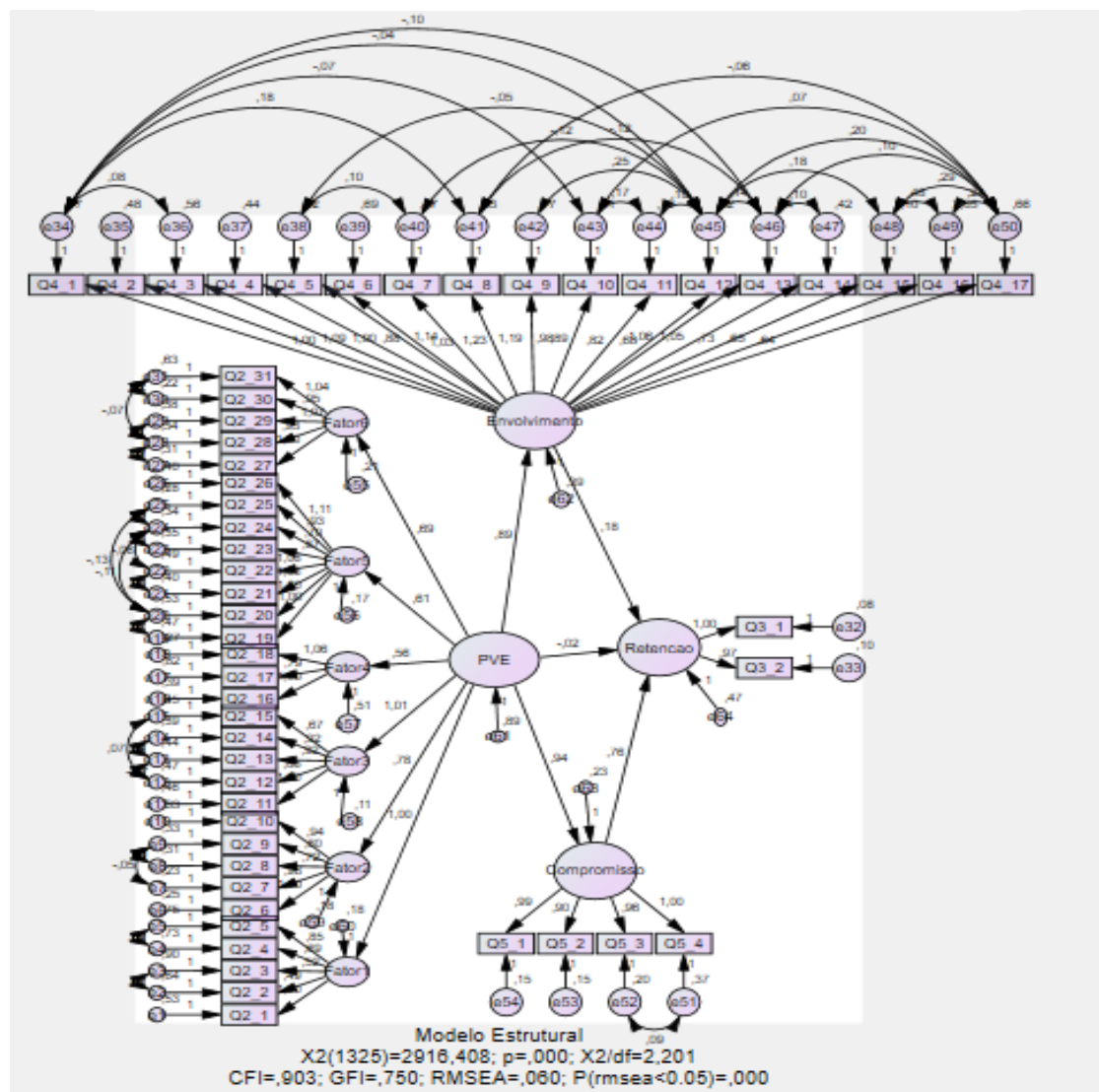
4 – Modelo de Equações Estruturais

O modelo de equações estruturais permite estabelecer relações entre as variáveis manifestas e as variáveis latentes (Marôco, 2014) anteriormente analisadas e divide-se em dois modelos: o modelo de medida e o modelo estrutural. O primeiro estabelece de que forma as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas (Marôco, 2014). Por outro lado, o modelo estrutural permite definir relações de causa entre as variáveis latentes.

De acordo com o que tem vindo a ser dito, pretende-se, nesta seção, avaliar as relações entre as variáveis latentes e manifestas de modo a testar e confirmar o modelo teórico, anteriormente apresentado⁹.

Após ter sido confirmada a fiabilidade e validade de todas as variáveis, utilizou-se, da mesma forma, a ferramenta *SPSS AMOS*, analisou-se a qualidade do ajustamento do modelo estrutural, tendo em conta os índices de modificação. A figura 5 representa o desenho do esquema no *SPSS AMOS* de acordo com o que tem vindo a ser dito.

Figura 5 - Modelo Estrutural de acordo com os índices de modificação



⁹ Ver figura 4 onde é apresentado o modelo a ser testado de acordo com a revisão da literatura.

Na tabela 21 podem ser observados os valores obtidos do modelo estrutural tendo em conta os valores de referência propostos por Marôco (2014).

Tabela 21 - Qualidade do ajustamento do Modelo Estrutural

MEDIDAS	VALORES DE REFERÊNCIA ¹⁰	COMPROMISSO
Chi quadrado/df	< 3 (bom); < 5 (aceitável)	2,201
CFI	>0,9 excelente	0,903
AGFI	>0,8	0,720
RMSEA	< 0,08 bom	0,060
Pclose	> 0,05	0,000
SRMR	< 0,08	0,0590

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta os valores da qualidade de ajustamento que podem ser observados na tabela 21 e de acordo com os valores de referência considerados por Marôco (2014), pode-se assumir que $\chi^2/\text{grau de liberdade}$ apresenta um valor bom (2,201), um valor do CFI excelente (0,903), bem como um valor de RMSEA bom (0,060).

O modelo confirma 69,9% da variância explicada para a **PVE**, 62,8% para a **retenção**, 64,6% para o **envolvimento** e 77,4% para o **compromisso**.

5 – Teste de Hipóteses

5.1 Análise das variáveis no modelo

Com recurso à ferramenta *SPSS AMOS*, o objetivo desta seção é perceber quais as hipóteses, anteriormente propostas, podem ser consideradas válidas e estatisticamente significativas no modelo em estudo.

Tendo em conta a significância das trajetórias propostas no modelo, pode-se afirmar que a trajetória **PVE** → **retenção** não se revelou significativa, como pode ser observado na tabela 22.

¹⁰ Valores de referência de acordo com Marôco (2014)

Tabela 22 - Coeficiente de trajetória não standardizados, erros padrão (S.E.), rácios críticos (C.R.) e *p-values*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Envolvimento	<---	PVE	0,893	0,068	13,125	***	par_51
Compromisso	<---	PVE	0,942	0,065	14,477	***	par_53
Valores económicos	<---	PVE	1				
Valores sociais	<---	PVE	0,778	0,055	14,142	***	par_46
Valores organizacionais	<---	PVE	1,012	0,068	14,769	***	par_47
Valores Pessoais	<---	PVE	0,559	0,061	9,193	***	par_48
Valores trabalho	<---	PVE	0,606	0,053	11,377	***	par_49
Valores externos	<---	PVE	0,687	0,054	12,708	***	par_50
Retenção	<---	PVE	-0,023	0,143	-0,161	0,872	par_52
Retenção	<---	Envolvimento	0,184	0,074	2,498	0,012	par_54
Retenção	<---	Compromisso	0,762	0,11	6,939	***	par_55

Fonte: SPSS AMOS

É importante referir que o SPSS AMOS apenas considera estatisticamente significativos valores de *p-value* iguais ou inferiores a 0,05. Deste modo, pode-se afirmar que apenas a hipótese 9 (H9) não foi validada para um *p-value* igual ou inferior a 0,05. A informação é sintetizada na tabela 23.

Tabela 23 - Validação das hipóteses em estudo

Hipóteses Propostas	Validação
H1 A dimensão <i>valores económicos</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H2 A dimensão <i>valores sociais</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H3 A dimensão <i>valores organizacionais</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H4 A dimensão <i>valores pessoais</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H5 A dimensão <i>valores de trabalho</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H6 A dimensão <i>valores externos</i> constitui a <i>PVE</i>	Válida
H7 A <i>PVE</i> tem um impacto positivo com o <i>envolvimento do colaborador</i>	Válida

H8	<i>A PVE tem impacto positivo no compromisso do colaborador</i>	Válida
H9	<i>A PVE tem um impacto positivo na intenção de permanência do colaborador (retenção)</i>	Inválida
H10	<i>O envolvimento do colaborador tem um impacto positivo na retenção</i>	Válida
H11	<i>O compromisso tem um impacto positivo na retenção do colaborador</i>	Válida

Fonte: elaboração própria

Como é possível observar a hipótese 9 não foi validada para um p-value igual ou inferior a 0,05. Procurou-se, então perceber se existe um efeito indireto da PVE na retenção. Uma vez que existe uma relação positiva entre o compromisso e a retenção, procurou-se perceber se existia um efeito indireto da PVE na retenção mediado pelo compromisso (ver anexo VI). Como pode ser visto na tabela 24 existe, de facto, um efeito indireto da PVE na retenção mediado pelo compromisso.

Tabela 24 - Efeito Indireto estandardizado mediado pelo compromisso

Standardized Indirect Effects	PVE	Compromisso	Retenção
Compromisso	0	0	0
Retenção	0,654	0	0

Fonte: elaboração própria

Após análise da tabela 24 pode-se concluir que o efeito indireto estandardizado (mediado) da PVE na retenção é 0,654, ou seja, devido a um efeito indireto (compromisso) da PVE na retenção, quando o desvio padrão da PVE aumenta em uma unidade, o desvio padrão da retenção aumenta 0,654, independentemente da existência ou não de qualquer efeito direto (não mediado) da PVE na retenção. Conclui-se desta forma, que apesar de não existir uma relação direta entre a PVE e a retenção, existe uma relação indireta entre estes dois construtos mediado por um outro que é compromisso.

Do mesmo modo, procurou-se perceber se existe um efeito indireto da PVE na retenção mediada pelo envolvimento, uma vez que se verifica uma relação entre a PVE e o envolvimento (ver anexo VII). A tabela 25 mostra a relação existente causada pelo efeito indireto da PVE na retenção mediada pelo envolvimento.

Tabela 25- Efeito Indireto estandardizado mediado pelo envolvimento

Standardized Indirect Effects	PVE	Envolvimento	Retenção
Envolvimento	0	0	0
Retenção	0,279	0	0

Fonte: elaboração própria

Tal como acontece com o construto compromisso, pode-se observar pela análise da tabela 25 que existe um efeito indireto da PVE na retenção mediada pelo envolvimento com valor igual a 0,279. Significa que devido a um efeito indireto (envolvimento) da PVE na retenção, quando o desvio padrão da PVE aumenta em uma unidade, o desvio padrão da retenção aumenta 0,279, independentemente da existência ou não de qualquer efeito direto (não mediado) da PVE na retenção.

Pode-se assim concluir que apesar de não existir uma relação direta entre a PVE e retenção existe uma relação indireta mediada pelas outras duas variáveis em estudo na presente investigação, sendo que o efeito através do compromisso é maior do que através do envolvimento.

CAPÍTULO V – Principais Conclusões, Contributos para a Gestão e Limitações

1 – Discussão de Resultados e Conclusões

A Proposição de Valor do Empregado (PVE) tem vindo a ganhar importância, uma vez que se pode tornar numa ferramenta útil para as empresas criarem novos métodos de atração e compromisso dos colaboradores bem como, para a obtenção de vantagens competitivas (Council, C. L., 2006). Deste modo, um dos objetivos do presente estudo foi perceber a sua relação com o compromisso, retenção e envolvimento do colaborador, bem como a importância atribuída pelos empregados a determinados fatores que constituem a PVE.

Para o presente estudo foi desenvolvido um modelo, tendo em conta a revisão da literatura, no qual foi considerado uma relação positiva entre a PVE e o envolvimento, retenção e compromisso do colaborador. O método utilizado (quantitativo, inquérito por questionário) para análise do respetivo modelo desenvolvido foi elaborado tendo em conta estudos desenvolvidos por outros autores.

A análise fatorial confirmatória permitiu confirmar a fiabilidade e validade de cada escala com o objetivo de realizar a análise do modelo teórico e respetivas hipóteses.

Tendo em conta o primeiro objetivo e respetivas hipóteses propostas, conclui-se que os diferentes atributos propostos, de acordo com a revisão da literatura efetuada, nomeadamente: fatores **económicos**, **sociais**, **organizacionais**, **pessoais**, de **trabalho** e **externos**, constituem um conceito de segunda ordem mais amplo que denominamos de Proposição de Valor do Empregado. Observou-se que a variável que os indivíduos reconhecem como mais presente nos seus contextos (como pode ser observado na análise descritiva dos dados, a variável que apresenta uma média mais alta) é “**valores sociais**” que se refere a questões relacionadas com o ambiente de trabalho e uma atmosfera positiva com uma boa relação entre os colaboradores, seguida de “**valores externos**” que se refere a questões associadas à imagem externa da empresa, à sua reputação, bem como, aos benefícios futuros que o indivíduo poderá ter ao trabalhar em determinada organização. Já as questões que os indivíduos reconhecem como menos presentes nas suas organizações referem-se a “**valores pessoais**”, seguido de “**valores económicos**”. Assim, parece que as empresas estão a ser melhores sucedidas a proporcionar ambiente de trabalho e atmosferas positivas de trabalho e menos sucedidas no que respeita a

questões associados à flexibilidade ou ao tempo destinado para outras atividades para além do trabalho, bem como questões de ordem monetária.

As empresas que queiram desenvolver uma PVE de forma a poder conferir vantagens competitivas, devem então começar por considerar todos estes fatores identificados e procurar perceber em que medida estes estão mais ou menos presentes na organização, procurando focalizar-se naqueles que os empregados mais valorizam e apreciam.

O segundo objetivo do estudo foi perceber a relação existente entre a PVE e o envolvimento do colaborador com o trabalho, o compromisso e a retenção. Conclui-se que existe uma relação positiva (já que as correlações entre eles são positivas e significativas) entre os fenómenos e que a PVE afeta positivamente o compromisso e envolvimento do colaborador. Os resultados são assim consistentes com o estudo desenvolvido pela Council, C. L. (2006). Segundo o presente estudo ficou demonstrado que existe uma relação forte entre a PVE e o compromisso. Isto significa dizer que a PVE tem grande influência no compromisso e, ao aumentarmos a PVE, para além de aumentarmos os níveis de envolvimento, estamos a contribuir de uma forma mais significativa para aumentar os níveis compromisso.

Por outro lado, não ficou demonstrada a relação direta entre a PVE e a retenção, mas sim a relação indireta através principalmente da influência mediadora do compromisso e também do envolvimento. Segundo um estudo desenvolvido pela Council, C. L. (2006), existem 7 atributos principais, para economias desenvolvidas, que contribuem para o aumento do compromisso, nomeadamente, oportunidades de desenvolvimento pessoal, oportunidades futuras de carreira, respeito, meritocracia, ética, qualidade da gestão e ambiente de trabalho. Assim, as empresas podem utilizar a PVE como forma de trabalhar o compromisso do colaborador. Ao trabalhar esta variável possivelmente e, de acordo com o que foi dito anteriormente, pode ser que os níveis de desempenho sejam alavancados, tendo em consideração os estudos que estabelecem uma relação positiva entre o compromisso e o desempenho (Council, C. L., 2006) e entre o envolvimento e desempenho que contribuem para melhorias dos resultados do negócio da empresa (Heger, 2007).

Por fim, e apesar do estudo desenvolvido por Heger (2007), que conclui que existem alguns atributos da PVE que podem ter um impacto elevado na retenção do

colaborador, não foi possível estabelecer uma relação direta entre a PVE e retenção. No entanto, verificou-se que a PVE tem um efeito indireto na retenção, sendo este efeito mediado quer compromisso quer pelo envolvimento. Esta relação indireta parece fazer sentido, na medida que a retenção ou intenção de permanência resulta de atitudes que o colaborador desenvolve no seu local de trabalho, muitas vezes resultantes de políticas e práticas relacionadas com a gestão de pessoas, o que na prática se refere a atributos da PVE. Ao mesmo tempo, os resultados são consistentes com o estudo desenvolvido por Tett e Meyer (1993) onde foi estudada, entre outras, a relação entre o compromisso e a intenção de permanecer na organização. Ficou assim demonstrado que, ao trabalhar a PVE, as empresas estão a alavancar quer o compromisso quer o envolvimento dos seus colaboradores e, por consequência, a aumentar a retenção dos mesmos através do compromisso. Acresce que a PVE diz respeito em grande medida às políticas e práticas da gestão de pessoas, pelo que a Gestão de Recursos Humanos deverá ser uma função organizacional em que cada vez mais as organizações invistam.

Desta forma, através do presente estudo, pode ser observado que a PVE tem impacto sobre variáveis importantes numa organização como o envolvimento, compromisso e retenção dos colaboradores. Uma vez que os mercados se tornam cada vez mais competitivos, através do presente estudo, pode-se afirmar que o desenvolvimento de uma PVE atrativa, competitiva e diferenciadora pode ser uma forma das empresas atingirem vantagens competitivas únicas.

2 – Contributos para a Gestão

O presente estudo permitiu perceber, em primeiro lugar, a importância da Proposição de Valor do Empregado nos dias de hoje, particularmente, podendo ser utilizada pelas empresas como uma forma de atingir vantagens competitivas e assegurar uma posição forte e única no mercado de trabalho. Através do estudo, as empresas podem perceber por que atributos devem começar a trabalhar, tendo em conta a opinião de uma amostra significativa de colaboradores. O estudo contou com a participação de colaboradores de diferentes segmentos de mercado e faixas etárias, o que possibilitou ter uma visão global da situação de mercado atual e aquilo que é mais praticado. Permitiu assim alertar os gestores de Recursos Humanos para o seu ativo mais importante, as pessoas e para a forma como são valorizadas o que poderá levar a um aumento em termos de competitividade no mercado de trabalho. Através do presente estudo, percebeu-se que atributos interferem na Proposição de Valor do Empregado e qual desses atributos devem

ser trabalhados e desenvolvidos. Foi possível ainda perceber que ao trabalhar a PVE outras questões centrais serão também alavancadas, nomeadamente o envolvimento e compromisso e retenção dos colaboradores. Através de um aumento nos níveis de envolvimento, compromisso e retenção dos colaboradores, as empresas poderão ter ganhos em termos de produtividade, contribuindo não só para o seu desenvolvimento, mas também posicionamento no mercado.

3 – Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

No presente estudo existem algumas limitações que futuras investigações poderão ter em conta, nomeadamente a diversidade da amostra e dimensão do questionário.

A diversidade da amostra levou a conclusões mais globais acerca do mercado atual de trabalho, mas não a uma visão específica de um determinado segmento de mercado. Assim, uma análise a setores de atividade particulares poderá fornecer outras conclusões, uma vez que não foi feita uma comparação entre setores de atividade.

O facto de o estudo apenas fazer uma análise global da importância da PVE bem como o seu impacto noutras variáveis como o envolvimento, retenção e compromisso, não permitiu captar as especificidades de determinados setores de atividade. Julga-se que ao analisar setores concretos atributos diferentes serão valorizados. Por exemplo, em setores mais tecnológicos pensa-se que serão mais valorizados atributos relacionados com o ambiente de trabalho e complexidade das tarefas realizadas. Por outro lado, setores como a educação crê-se que oportunidades de crescimento e questões monetárias são mais apreciadas. Desta forma, é importante perceber em cada setor quais os atributos que mais contribuem para o desenvolvimento de uma PVE forte e única.

Por outro lado, e para evitar um questionário demasiado extenso, optou-se por uma análise do compromisso e da retenção menos detalhada, optando-se, dessa forma, por reduzir o número de questões de algumas variáveis, nomeadamente na retenção onde foram propostas apenas duas questões e compromisso onde foram propostas quatro questões. Essa redução do número de questões poderá ter levado a uma diminuição da validade do estudo, particularmente na variável retenção. Também não foi possível distinguir que tipo de compromisso contribui mais para os resultados obtidos, se o compromisso afetivo, normativo ou instrumental, o que é um ponto fraco, uma vez que é sabido que a natureza destes tipos de compromisso é diferente.

Podem assim ser feitas algumas sugestões para futuras investigações. O estudo não contou com uma análise a grupos distintos, nomeadamente, em termos de género, faixa etária, entre outras características sociodemográficas. Assim, poderia ser interessante efetuar estas análises para perceber se existem diferenças nos diferentes grupos. Para além disso, poderia ser feito um estudo para perceber se existem diferenças relativamente à perceção da PVE para colaboradores de um setor em particular em comparação com outro.

Uma outra sugestão seria estudar, junto dos estudantes universitários os atributos da PVE que os estudantes mais valorizam para que as empresas trabalhem questões de atratividade. Ao conhecer os atributos mais valorizados pelos estudantes, as empresas poderiam preparar melhor a entrada destes no mercado de trabalho, funcionando, assim, como um bom mecanismo de atração de novos talentos.

Por fim, a variável desempenho ou *performance* organizacional não foi estudada. Um estudo que inclua esta variável poderá permitir perceber se, efetivamente, a PVE se traduz em ganhos de produtividade para as empresas.

BILIOGRAFIA

Aaker, D., (2014), Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success, MJ: New York.

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Aloo, V. A., & Moronge, M. (2014). The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in kenya. *European Journal of Business Management* Vol, 2(1).

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of management development*, 24(1), 57-67.

Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2011). The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(2), 628-632.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827.

Barrow, S. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.
- Blau, G. (1989). Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational behavior*, 35(1), 88-103.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394-404.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.

Council, C. L. (2006). Attracting and retaining critical talent segments. *Best Practices for Building and Managing a Competitive Employment Value Proposition*, Washington, DC, London, New Delhi.

Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.

Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees—the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8/9), 59-64.

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

Fisher, M. J., & Marshall, A. P. (2009). Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care*, 22(2), 93-97.

Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*.

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*, 37(1), 102-121.

Gibbons, J. M. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. Conference Board.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.

Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121-132.

Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.

Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-62.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 18(1), 555-573.

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59.

Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, B. K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.

Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33(1), 499-517.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., & Mahmood, M. T. (2016). Employee Engagement for Sustainable Organizations: Keyword Analysis Using Social Network Analysis and Burst Detection Approach. *Sustainability*, 8(7), 631.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 159-174.
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Malhotra, N.K.(2004), Marketing Reserarch: an applied orientation, 4^a edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2^aEd. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 57-75.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.

Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 316-340.

Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. In *Investment in Human Beings* (pp. 94-105). The Journal of Political Economy Vol. LXX, No. 5, Part 2 (University of Chicago Press).
- Sullivan, J. (2004), "The 8 Elements of a Successful Employment Brand", <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>,
 acedido em 28 Dezembro 2016.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, J. A. (Ed.). (2009). *Achieving a triple win: human capital management of the employee lifecycle*. Routledge.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Watson, T. (2010), "The Health and Productivity Advantage", <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2009/12/20092010-North-American-StayingWork-Report-The-Health-and-Productivity-Advantage>,
 acedido em 20 Dezembro 2016.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

Anexo I – Inquérito por questionário

A Importância de Proposição de Valor do Empregado como fatores motivacionais e de retenção do colaborador

Nas economias modernas, o capital humano, cada vez mais é reconhecido como fonte de vantagem competitiva das empresas. O objetivo do questionário é perceber quais os atributos que os indivíduos mais valorizam e que podem contribuir para a sua retenção, envolvimento e compromisso com a organização. O questionário é anónimo e confidencial e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

***Obrigatório**

1. Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Trabalhador independente *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Trabalhador por conta de outrem: contrato a termo *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Trabalhador por conta de outrem: contrato sem termo *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Desempregado *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Estagiário *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Bolseiro *Ir para a pergunta 8.*
- ☐ Estudante *Ir para a pergunta 2.*

Na minha empresa estão presentes as seguintes situações. Caso tenha selecionado desempregado pense, por favor, no seu último emprego. Classifique de 1 a 5 (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente) cada um dos seguintes itens. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Neutro	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Oportunidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no posto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade no emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário base médio acima da média.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conjunto total do pacote salarial (fixo + bónus) atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho amigável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação saudável com os supervisores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimento de apoio por parte dos colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho divertido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação da empresa para as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para a concretização de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura da empresa baseada na honestidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justiça na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oportunidade de trabalhar em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho flexível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho que me permita ainda tempo para atividades de lazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha empresa é-me permitido utilizar novas técnicas e práticas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização valoriza e faz uso da criatividade dos seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização produz serviços/produtos de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização produz serviços/produtos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a realização dos trabalhos/projetos é exigido a utilização de tarefas importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São necessárias várias capacidades para a realização de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho exige a utilização de um conjunto interessante de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de aprendizagem e formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação positiva da organização entre o meu círculo de amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação pública da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação da organização enquanto entidade empregadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É positivo ter esta empresa no meu currículo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar nesta empresa poderá funcionar como "rampa de lançamento" para futuros possíveis empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Classifique de 1 a 5 (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente) os seguintes itens. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Neutro	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Desejo e tenho a intenção de permanecer nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo continuar a trabalhar nesta organização nos próximos tempos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Classifique de 1 a 7 (1 = Nunca; 7 = Sempre) os seguintes itens. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Nunca	2. Quase Nunca	3. Raramente	4. Às vezes	5. Frequentemente	6. Quase Sempre	7. Sempre
Sinto-me cheio de energia quando vou trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o trabalho que faço tem um significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo voa durante o período de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me capaz e com força de desempenhar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho deixa-me entusiasmado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto, sinto-me bem em ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho orgulho do trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me comprometido com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a capacidade de trabalhar por períodos longos, quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto o meu trabalho como um desafio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me empolgado quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, sou uma pessoa resiliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em separar-me do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, tento superar os desafios, mesmo quando as coisas não correm bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Classifique de 1 a 5 (1= Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente) cada um dos seguintes itens. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Neutro	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Considero e recomendo a minha empresa como um bom local para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me extremamente feliz por ter escolhido esta empresa para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, esta empresa é o melhor local para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Género *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

13. Nacionalidade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Portuguesa

☐ Outro: _____

14. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

15. Filhos *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

16. Idade *

Marcar apenas uma oval.

☐ < 24 anos

☐ 25-29 anos

☐ 30-39 anos

☐ 40-49 anos

☐ 50-59 anos

☐ 60 +

17. Atividade económica da sua organização *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Agricultura
- ☐ Banca e seguros
- ☐ Comércio e distribuição
- ☐ Consultadoria
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Saúde
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Turismo
- ☐ Educação
- ☐ Outro: _____

18. Ocupa cargo de chefia *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. Dimensão da sua empresa (Nº de trabalhadores) *

Marcar apenas uma oval.

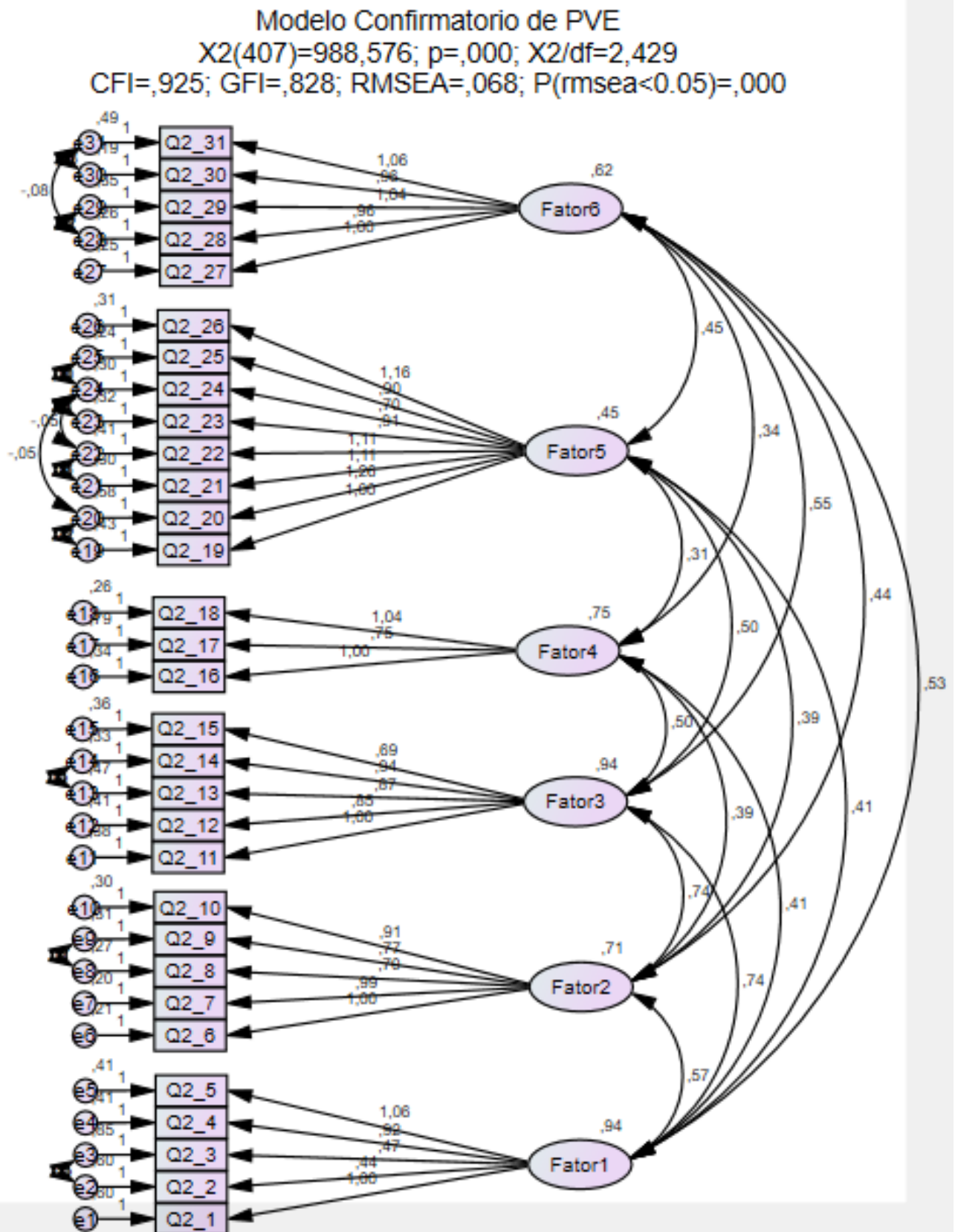
- ☐ < 10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-250
- ☐ > 250

20. Número de anos na empresa *

Marcar apenas uma oval.

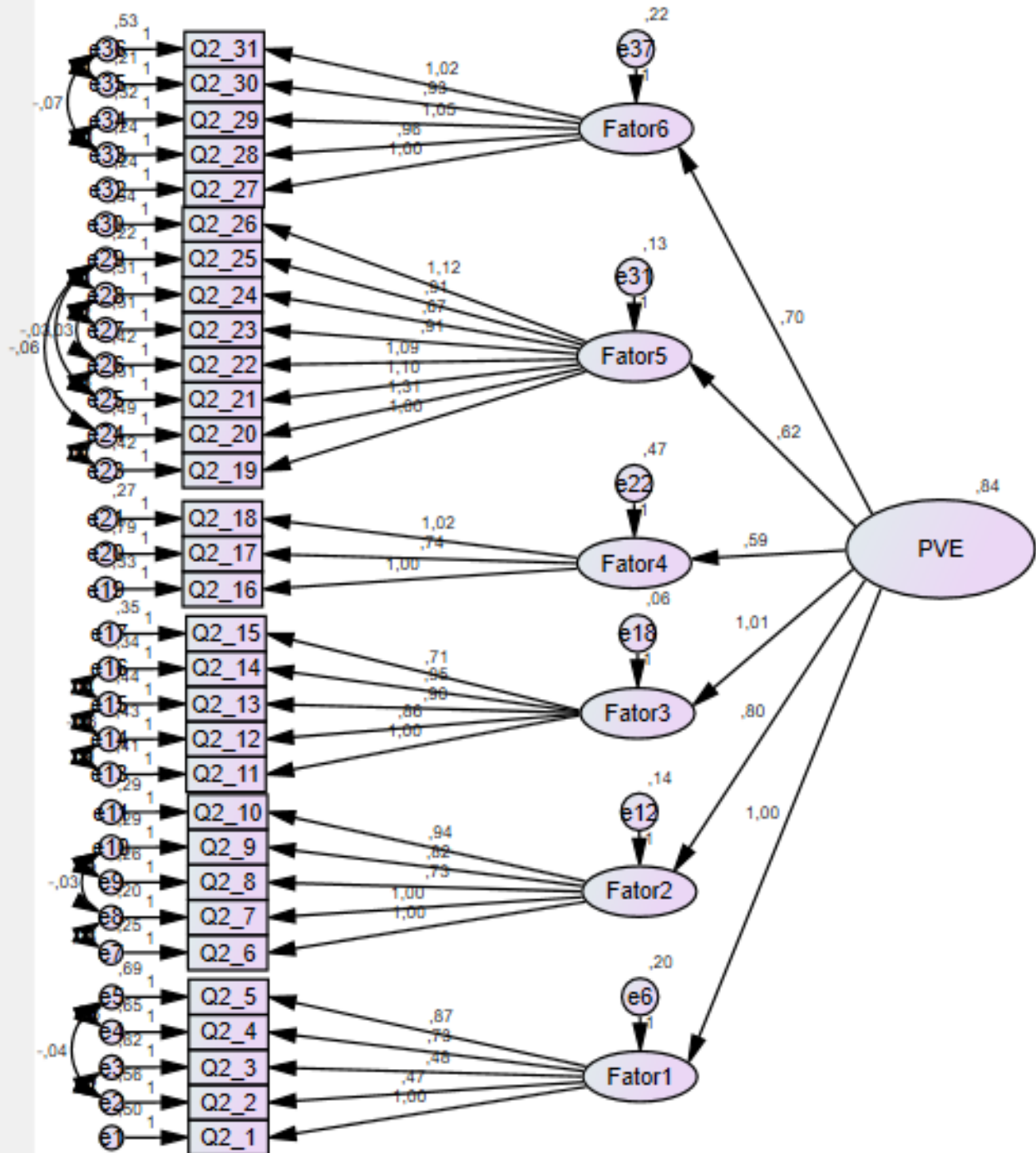
- ☐ < 1 anos
 - ☐ 1-2 anos
 - ☐ 3-5 anos
 - ☐ 6-10 anos
 - ☐ 11 + anos
-

Anexo II – Modelo Confirmatório da Proposição de Valor do Empregado



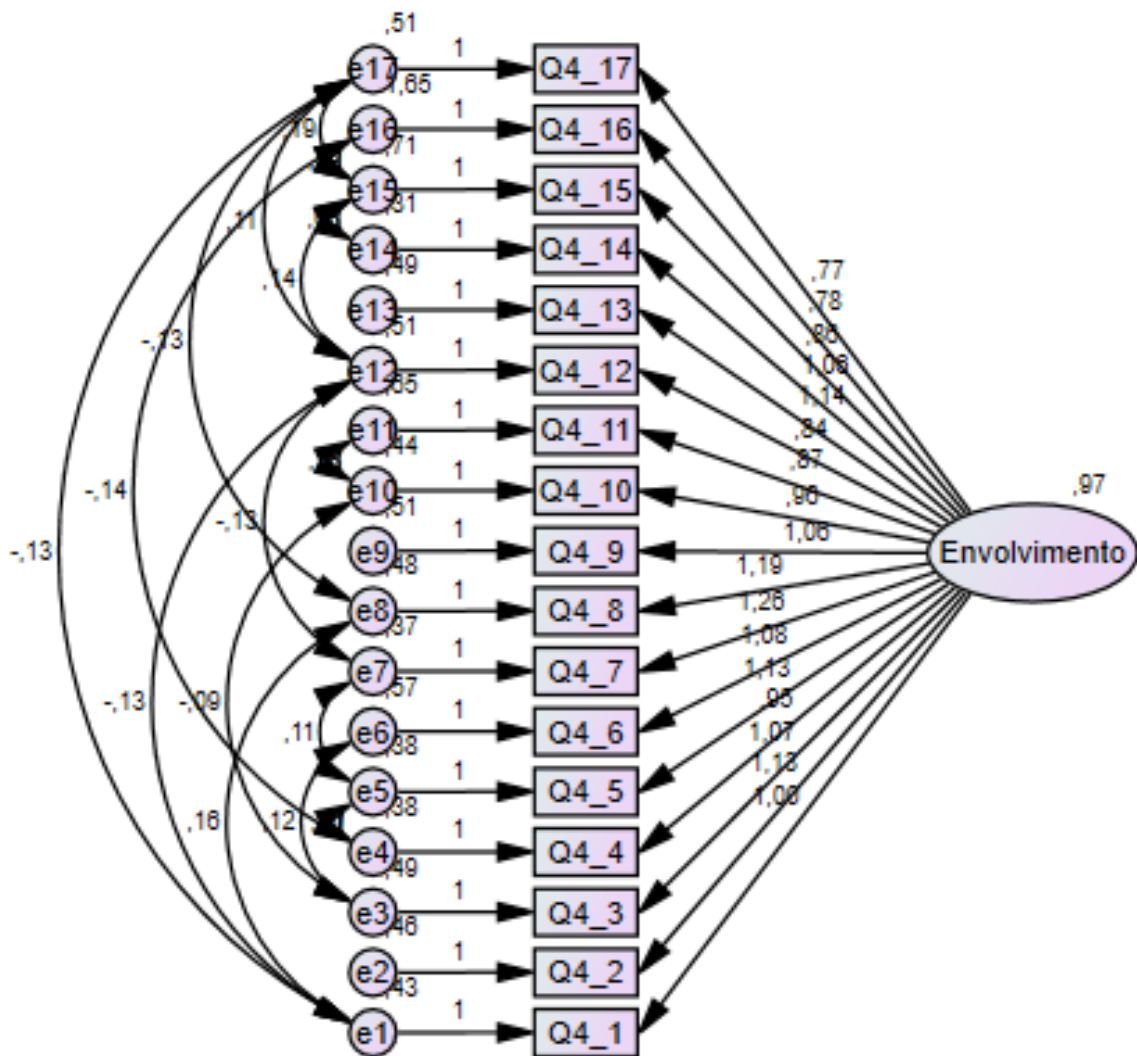
Anexo III – Modelo Confirmatório de 2ª Ordem da Proposição de Valor do Empregado

Modelo Fatorial Confirmatório de 2ª Ordem da PVE
 $\chi^2(409)=987,227$; $p=,000$; $\chi^2/df=2,414$
 $CFI=,925$; $GFI=,821$; $RMSEA=,067$; $P(rmsea<0.05)=,000$



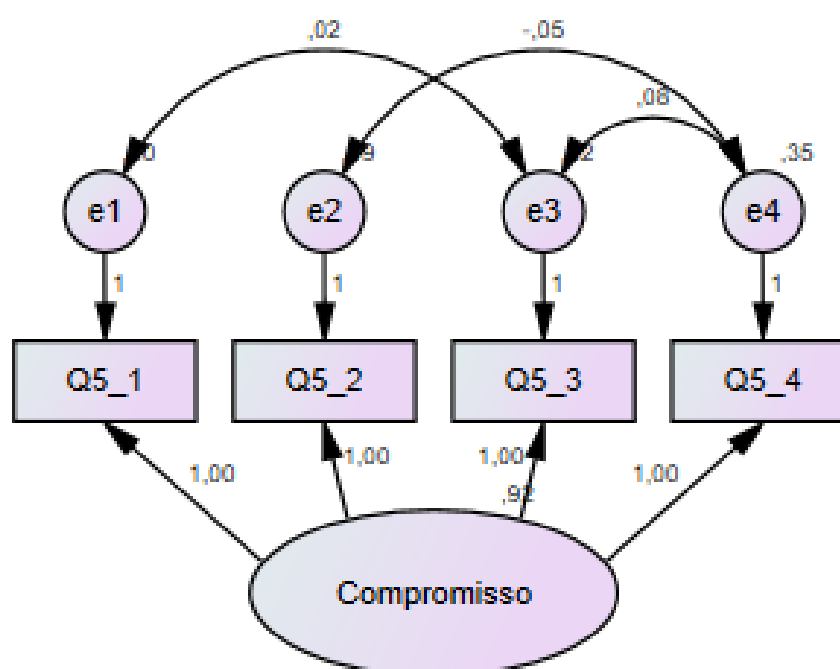
Anexo IV – Modelo Confirmatório do Envolvimento

Modelo Confirmatorio Envolvimento
 $\chi^2(103)=377,099$; $p=,000$; $\chi^2/df=3,661$
 $CFI=,948$; $GFI=,879$; $RMSEA=,093$; $P(rmsea<0.05)=,000$

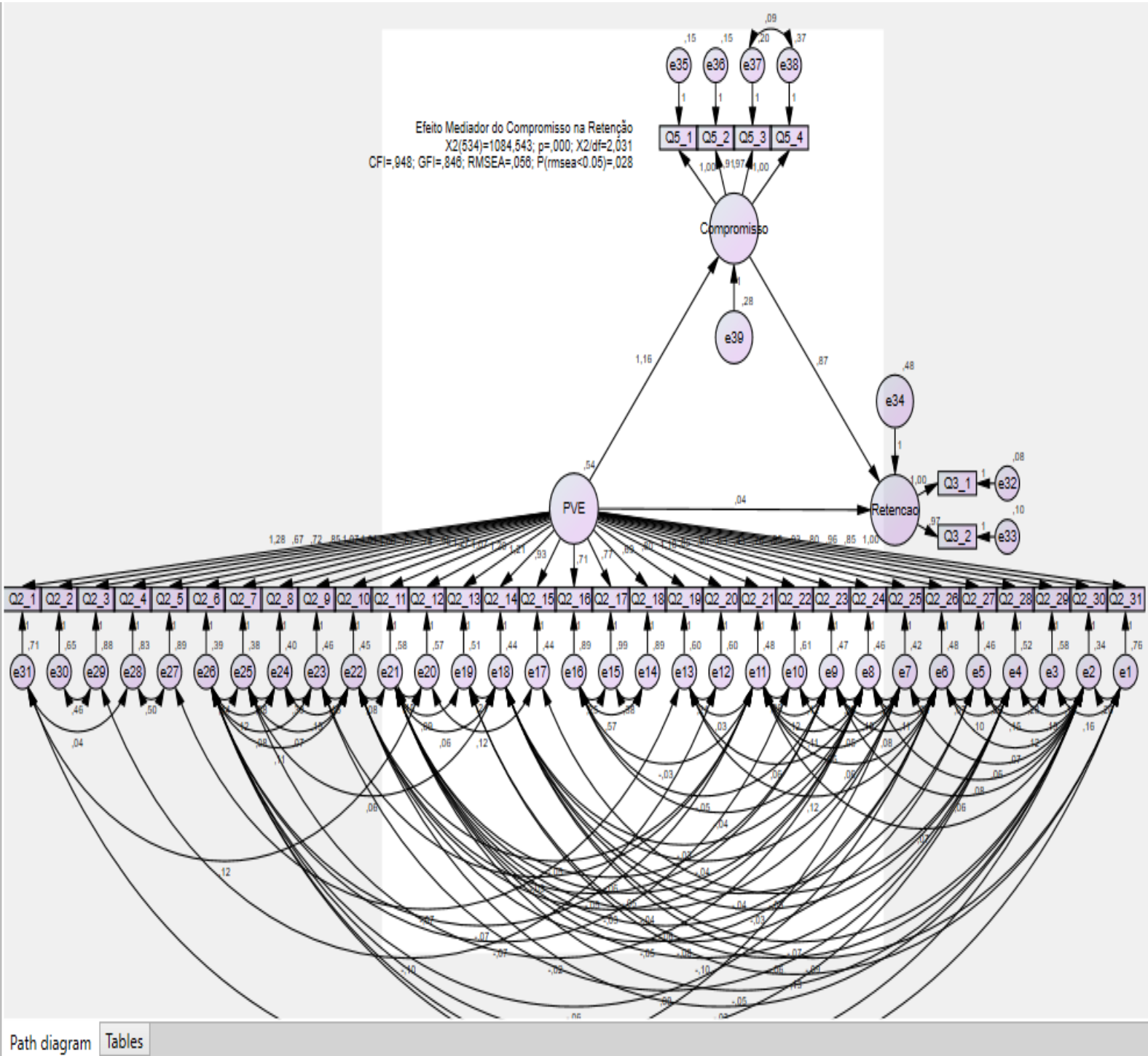


Anexo V – Modelo Confirmatório do Compromisso

Modelo Confirmatorio de Compromisso
 $\chi^2(2)=5,515$; $p=,063$; $\chi^2/df=2,758$
CFI=,997; GFI=,992; RMSEA=,073; $P(\text{rmsea}<0.05)=,225$



Anexo VI – Efeito indireto (mediado pelo compromisso) da PVE na Retenção



Anexo VII – Efeito indireto (mediado pelo envolvimento) da PVE na Retenção

Efeito Mediador do Envolvimento na Retenção
 $\chi^2(1057)=2275,292$; $p=,000$; $\chi^2/df=2,153$
 CFI=,916; GFI=,786; RMSEA=,059; $P(rmsea<0.05)=,000$

